



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Dissertação de Mestrado

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O SUCESSO
ESTUDO DE CASO: TAP AIR PORTUGAL**

Autor: Rui Pedro Chiti Dias

Número de Estudante: 50026363

Orientador: Professor Doutor David Pascoal Rosado

Lisboa, maio de 2018



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Dissertação de Mestrado

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O SUCESSO
ESTUDO DE CASO: TAP AIR PORTUGAL**

Autor: Rui Pedro Chiti Dias

Número de Estudante: 50026363

Orientador: Professor Doutor David Pascoal Rosado

Lisboa, maio de 2018

Declaração de Autoria

O conteúdo desta dissertação é da exclusiva responsabilidade do autor. Declara-se que não se incluíram neste trabalho, material ou dados de outras fontes ou autores, sem a sua correta referência. A este propósito, mais se declara que foi lido o Regulamento do Estudante, reconhecendo-se que, em contexto de plágio, existem implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data: _____

Assinatura do autor: _____

Síntese Biográfica do Autor



Rui Pedro Chiti Dias, nascido a 20 de dezembro de 1986, natural de São Sebastião da Pedreira, Lisboa. Ingressou na Universidade Europeia em setembro de 2013, na Licenciatura em Gestão de Empresas. Posteriormente, na mesma instituição, ingressou no Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial.

Dedicatória

Dedico a minha Dissertação de Mestrado aos meus pais que me apoiaram e incentivaram para terminar os meus estudos. Ao meu irmão que sempre me incentivou e que me transmitiu uma grande força para terminar mais um ciclo académico. À minha noiva Catarina, que me deu todo o apoio que sempre precisei. À minha querida avó Catarina, que sempre quis que terminasse o meu curso. Por fim, a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para chegar até aqui.

Agradecimentos

No decorrer desta dissertação, foram várias as pessoas que deram o seu contributo, pelo que merecem o meu agradecimento.

Ao Professor Doutor David Pascoal Rosado, pelas constantes orientações e correções que efetuou ao longo da realização desta dissertação, assim como, pelas suas opiniões e pelos seus conselhos para a realização da mesma.

A toda a minha família, nomeadamente a minha mãe, o meu pai, o meu irmão, a minha avó materna e à minha noiva Catarina.

Epígrafe

“Os guerreiros vitoriosos vencem antes de ir à guerra, ao passo que os derrotados vão à guerra e só então procuram a vitória.”

Sun Tzu

Resumo

A presente dissertação pretende apresentar uma breve análise sobre quais foram as estratégias de desenvolvimento da TAP Air Portugal, nos últimos cinco anos, tendo em conta que apresentava resultados extremamente negativos há cerca de dez anos atrás e agora apresenta resultados menos negativos.

Cada vez mais, Portugal vem-se a destacar como um país que oferece condições para uma expansão sustentável do turismo e, gradualmente, tem havido concomitantemente uma aposta no desenvolvimento do turismo por parte do governo e de empresários do setor. Neste contexto, seria inevitável que a única companhia aérea portuguesa não acompanhasse esse processo de crescimento em ordem a melhorar os seus resultados.

Nesse sentido, fez-se uma análise interna e externa da TAP Air Portugal que resultou na identificação de estratégias de desenvolvimento já existentes e outras possíveis de implementar, justamente com o objetivo de aumentar a potencialidade da oferta da companhia aérea nos vários mercados em que já atua e também para novos mercados.

De forma a obter dados relevantes para esta investigação, obteve-se documentação relevante interna e relatórios oficiais de diferentes departamentos dentro da área financeira e de planeamento. A gestão documental foi recolhida de forma a tentar entender os dados financeiros estudados e as opções tomadas ano após ano, dentro da delimitação temporal observada nesta investigação.

Consequentemente, foram robustecidas propostas estratégicas para potenciar o sucesso da TAP Air Portugal, após análise estratégica em termos contextuais, transacionais e internos.

Palavras-Chave

Aviação, TAP Air Portugal, viagens, estratégia, clientes, sucesso.

Abstract

This dissertation intends to present a brief analysis on what were the TAP AIR Portugal development strategies, taking in consideration that, about a decade ago, the company presented extremely negative results and now they are increasingly less negative.

Portugal has been presenting itself as country that stands out in the accessibilities and conditions for a sustainable expansion of tourism. Moreover, the government has identified tourism as one of the main drivers for the development and growth of the country. Moreover, the huge investment that is being made by the tourism entrepreneurs, it would be inevitable, for the only Portuguese air company, to follow that growth process and improve their results.

Thereby, an internal and external analysis has been made to TAP AIR Portugal, which resulted in development strategies created with the goal of increasing the potential of the airline company offer, not only the several markets they already operate but also to launch new routes and markets.

In order to obtain relevant data for this research, an inquiry was developed for the top management of the different financial departments within TAP AIR Portugal. The questions were created in a way to understand the financial data in scope and the options that took place year by year.

Accordingly, to the data gathered, the internal and external background, allying strengths and weaknesses and identifying the sector's threats and opportunities, new development strategies for TAP AIR Portugal success were outlined with this research.

Keywords

Aviation, TAP Air Portugal, travels, strategy, clients, success.

Índice Geral

Declaração de Autoria.....	i
Síntese Biográfica do Autor	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	iv
Epígrafe	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice Geral	viii
Índice de Ilustrações.....	ix
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xi
1. Introdução.....	1
1.1. Temática e Problema de Investigação	1
1.2. Delimitação da Abordagem: Tempo e Espaço	1
1.3. Questão de Investigação	2
1.4. Perguntas Derivadas	2
1.5. Objetivos do Estudo.....	2
1.6. Estrutura do Trabalho	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Estratégia	4
2.2. Principais modelos teóricos e conceitos fundamentais.....	10
2.2.1. Análise do Ambiente Externo	10
2.2.1.1. PESTEL.....	11
2.2.1.2. Modelo de Samuel C. Certo & Paul Peter.....	14
2.2.1.3. Modelo das 5 Forças de Porter	15
2.2.1.4. Grupos Estratégicos.....	17
2.2.1.5. Fatores Críticos de Sucesso	18
2.2.2. Análise do Ambiente Interno.....	19
2.2.2.1. Cadeia de Valor	19
2.2.2.2. VRIO	21
2.2.3. Análise do Ambiente Externo/Interno.....	22
2.2.3.1. Análise SWOT.....	22
2.2.3.2. Análise TOWS.....	24
2.3. Quadro de referência	27
3. TAP Air Portugal	31

3.1. Apresentação	31
3.1.1. A história de TAP Air Portugal	31
4. Metodologia	33
4.1. Hipóteses de Investigação	33
4.2. Estratégia, Desenho de Investigação e Recolha de Dados	34
4.3. Amostra e Técnicas de Análise e Tratamento de Dados	35
5. Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados	35
5.1. Modelo explicativo de síntese	35
5.1.1. Análise Externa/Interna	35
5.1.2. Vendas e a satisfação dos seus clientes	41
5.1.3. Os Objetivos e a Estratégia.....	47
5.1.4. A Estrutura organizacional TAP.....	50
5.2. Respostas às Perguntas Derivadas	52
5.2.1. Resposta à Primeira Pergunta Derivada	52
5.2.2. Resposta à Segunda Pergunta Derivada	53
5.2.3. Resposta à Terceira Pergunta Derivada.....	54
Conclusões e Recomendações.....	57
Limitações da Investigação	59
Desafios para Investigações Futuras	60
Bibliografia.....	61
Anexos.....	66
Anexo 1 – Macroestrutura TAP, SA (TAP SERVIÇOS).....	66
Anexo 2 – Macroestrutura Grupo TAP, SGPS.....	67
Anexo 3 – Estrutura Acionista do Grupo TAP (31 dezembro 2017)	68
Anexo 4 – Todos os destinos TAP (flytap.com)	69
Anexo 5 – As novas tarifas para Europa e Norte de África	83
Anexo 6 – A frota TAP.....	84

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Áreas que influenciam a estratégia	5
Ilustração 2 - Os cinco fatores do General Sun Tzu.....	6
Ilustração 3 - Características de uma estratégia de sucesso	9
Ilustração 4 - Princípios que definem a estratégia.....	10
Ilustração 5 - Fatores Económicos que influenciam os negócios.....	12

Ilustração 6 - Fatores Tecnológicos que influenciam os negócios	12
Ilustração 7 - Fatores Político-Legais que influenciam os negócios	13
Ilustração 8 - Fatores Sócio-Culturais que influenciam os negócios	14
Ilustração 9 - Modelo de Samuel C. Certo & J. Paul Peter	14
Ilustração 10 - Modelo de 5 Forças de Porter	15
Ilustração 11 - Determinantes das Cinco Forças de Porter	16
Ilustração 12 - Cadeia de valor.....	20
Ilustração 13 - Quadro VRIO	22
Ilustração 14 - Matriz SWOT (dinâmica)	23
Ilustração 15 - Aspetos a serem considerados na análise SWOT	24
Ilustração 16 - Interligações na análise SWOT	26
Ilustração 17 - Aspetos a serem considerados numa análise TOWS	27
Ilustração 18 - A evolução do logotipo da marca TAP	33
Ilustração 19 - O logotipo atual da TAP	33
Ilustração 20 - Entidades Reguladoras no setor da aviação civil e comercial.....	37
Ilustração 21 - Encargo com Combustível na TAP, SA.....	37
Ilustração 22 - TOP 12 (IATA) de crescimento de mercado	40
Ilustração 23 - A geração de valor para a economia portuguesa.....	41
Ilustração 24 - Vendas TAP 2012-2016.....	42
Ilustração 25 - Venda de passagens por área geográfica.....	43
Ilustração 26 - <i>Hub</i> Lisboa - Volume TAP vs Global	44
Ilustração 27 - Totais de passageiros transportados por aeroporto (origem/destino + escalas).....	44
Ilustração 28 - Quota de mercado/Nº de passageiros – Aeroporto de Lisboa.....	45
Ilustração 29 - Quota de mercado/Nº passageiros - Aeroporto do Porto	45
Ilustração 30 - Objetivos e Indicadores - Clientes (2013-2015)	46
Ilustração 31 - A Ponte-Aérea.....	49
Ilustração 32 - Empresas participadas (Grupo TAP)	51

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

ABEAR – Associação Brasileira das Empresas Aéreas

ADN – Ácido Desoxirribonucleico

AENA – *Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea*

ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil

CA – Conselho de Administração

CEO – *Chief Executive Officer*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IATA – *International Air Transport Association*

FMI – Fundo Monetário Internacional

LDA – Sociedade de Responsabilidade Limitada

OE – Objetivo Específico

p.p. – Pontos Percentuais

PD – Pergunta Derivada

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PESTEL – Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal

PGA – Portugalia Airlines

PP – Pergunta de Partida

SA – Sociedade Anónima

SA – Sociedade Anónima

SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

SGPS – Sociedades Gestoras de Participações Sociais

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

VEM – Varig Engenharia e Manutenção

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

1. Introdução

1.1. Temática e Problema de Investigação

Tendo em conta que o contexto da aviação é do interesse do investigador, e que, sobretudo, a temática aludida se afigura como pertinente ao nível de investigação científica, a escolha do tema teve como base o desafio de entender como uma empresa que estava teoricamente falida e através de vários planos estratégicos, conseguiu tornar-se numa das empresas mais atrativas em Portugal e levando ainda mais a companhia aérea portuguesa além fronteiras. A escolha do problema de investigação foi uma das fases mais significativas na dissertação, até porque segundo Sousa & Baptista (2011, p. 21), *“A escolha do problema deve ser feita de acordo com o interesse pessoal do investigador, tendo de ser um tópico com significação, ou seja, tem de ser algo inovador, tem de ter um sentido de oportunidade e um valor académico e prático”*.

Para esta problemática, na base do trabalho de investigação, procurou-se chegar aos objetivos delineados, através das respostas às questões de investigação. A escolha desta problemática foi fundamental para o desenvolvimento desta investigação científica, como é sabido, a problemática (Rosado, 2015, p. 79) *“deve contribuir, por sua vez, para centrar a investigação, estruturar o projeto adestrito, delimitar o estudo e reduzir, desde logo, as necessidades operacionais”*.

1.2. Delimitação da Abordagem: Tempo e Espaço

Após a identificação do problema de investigação, foi fundamental a delimitação da abordagem, possibilitando assim, restringir o estudo em função de tempo e em função de espaço, definindo com uma maior clareza, alinhando a problemática às proporções que pretendia investigar e obter respostas às perguntas a que a que a investigação foi submetida. Tendo em conta, a grandeza da empresa e do setor desta investigação, limitámos a abordagem aos últimos cinco anos, havendo a possibilidade de abordar matéria mais antiga que fosse relevante ao nível comparativo ou para uma melhor análise atual da situação.

Havendo vários aspetos para estudar sobre esta problemática, e por não ser possível chegar a todos os pormenores, decidimos investigar a empresa ao nível de plano estratégico, estrutural e financeiro.

1.3. Questão de Investigação

Do ponto de vista de Quivy & Champenhoudt (2008, p. 44), “*o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor de investigação*”. Para tal efeito, a pergunta de partida deverá ser clara, objetiva e concisa, de forma a poder expressar com rigor os resultados da investigação.

Assim sendo, definiu-se como pergunta de partida, a seguinte:

- **PP - Quais são as estratégias de desenvolvimento a adotar pela TAP em ordem a melhorar os seus resultados financeiros?**

1.4. Perguntas Derivadas

Uma pergunta derivada, na opinião de Fortin (2009, p. 72) “*é uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe*”. Este tipo de perguntas são pensadas e feitas de forma a dar desenvolvimento para a resposta à nossa problemática de investigação.

Nesse sentido, e no âmbito deste estudo, foram elaboradas três perguntas derivadas, focando três fatores cruciais, clientes, mercados, eficiência interna da empresa.

Assim, as perguntas derivadas foram as seguintes:

- **PD1:** Continua a TAP a ser a companhia aérea preferida pelos clientes?
- **PD2:** Quais são os mercados que estrategicamente importa desenvolver pela TAP?
- **PD3:** O que é que, em termos de estrutura organizacional, pode ser feito em ordem a aumentar a eficiência da TAP?

1.5. Objetivos do Estudo

Na opinião de Fortin (2009, p. 161) “*o objetivo de um estudo é um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chaves, a população alvo e a orientação da investigação*”.

Portanto, os objetivos desta dissertação são de, através das ferramentas de gestão existentes e dos relatórios disponíveis em relação à empresa de estudo, perceber quais são as estratégias de desenvolvimento que levaram à empresa ao sucesso atual e perante isso, procurar entender onde se poderá adotar novas estratégias de desenvolvimento para que possa melhorar o sucesso da empresa.

Assim, definiu-se um objetivo geral e três objetivos específicos:

- Objetivo geral: Saber quais são as possíveis estratégias de desenvolvimento para o sucesso da TAP.
- Objetivos específicos:
 - OE1 - Perceber o que faz os clientes preferirem a TAP em virtude de outras companhias aéreas;
 - OE2 - Entender quais são os mercados (ou novos mercados) a desenvolver pela TAP;
 - OE3 - Indagar se há a possibilidade de mudar algo, ao nível da estrutura organizacional, de forma a tornar a empresa mais eficiente.

1.6. Estrutura do Trabalho

Nesta investigação identificam-se três partes distintas, as quais consistem na teórica, na prática, e uma última relativa às conclusões e recomendações.

Relativamente à estrutura, o presente trabalho é constituído por cinco capítulos, correspondendo os dois primeiros e o quarto à parte teórica e o restante à parte prática, sendo que o terceiro capítulo é um breve resumo sobre o setor da aviação e da empresa de *case study* – TAP Air Portugal.

No primeiro capítulo – Introdução – é dado a conhecer a justificação e pertinência do tema, sendo enumerada a pergunta de partida e onde “*são acometidas as perguntas derivadas, sendo que, ao passo que a pergunta de partida se constitui como um farol que orienta todo o estudo do investigador e que está obviamente perfilado com os objetivos gerais da investigação*” (Rosado, 2017, p. 122). Também foi definida a delimitação de abordagem assim como, os objetivos específicos da investigação.

No segundo capítulo – Revisão da Literatura – apresenta-se o levantamento do estado da arte, permitindo assim aferir conhecimentos pertinentes para o desenrolar da investigação.

No terceiro capítulo – TAP Air Portugal – trata de uma síntese sobre a história da empresa em estudo.

No quarto capítulo – Metodologia – aborda-se e descreve-se as técnicas e instrumentos utilizados na recolha e tratamento de dados.

No quinto capítulo – Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados – este é um dos capítulos mais importantes de toda a investigação, é aqui que colocámos tudo em prática

tendo em conta a limitação temporal apresentada. Fizemos toda a recolha e análise de dados pertinentes para a discussão dos resultados, onde são dadas as respostas às perguntas derivadas assim como, à pergunta de partida.

Por fim, seguem-se os últimos três tópicos – Conclusões e Recomendações, Limitações da Investigação & Desafios para Investigações Futuras – onde é apresentada uma sistematização de algumas reflexões finais, explicitam-se as limitações sentidas durante a investigação e termina-se com algumas sugestões para investigações futuras.

Seguem-se, a bibliografia onde estão os *websites* consultados e por fim, os anexos.

2. Revisão da Literatura

2.1. Estratégia

A definição do conceito de Estratégia tem conhecido abordagens significativamente distintas. A palavra, de origem grega (*Strategos*) tem como significado general no comando de um exército. Segundo as palavras de Mintzberg (1987), a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não se pode permitir em depender de uma só definição de estratégia, pois certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas. Diversos autores comentam a necessidade de uma definição que facilite a operacionalização da estratégia, porém, e até comentado por Hambrick (1983), os setores possuem peculiaridades que levam a uma ligação situacional com a estratégia.

Se observarmos bem, no contexto empresarial, o conceito estratégia tem como base os princípios básicos de âmbito militar, isto é, segundo Andrews (1980, p. 46) “*estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.*”

Para um melhor entendimento do que é a Estratégia, importa identificar as áreas que a influenciam (tabela 1) propostas por José Crespo Carvalho e José Cruz Filipe (2006).

Área	Principal Contributo	Autores Relevantes
Militar	Estratégias militares extrapoláveis para ambiente empresarial	Sun Tzu, Clausewitz

Biologia	Transformação das espécies como forma de adaptação ao meio envolvente e garante sobrevivência.	Darwin, Malthus
Teoria dos Sistemas	Organizações consideradas como sistemas, cujo valor é superior á simples soma das partes, que interagem com o ambiente influenciando-se mutuamente em relações de causa-efeito.	Bertalanffy, Forrester
Teoria Económica	Teoria de Custos de Transacção como justificação para criação e crescimento das empresas.	Coase, Arrow, Williamson, Simon
Sociologia e Filosofia	Influência das formas de agir na determinação da estratégia.	Habermas, Croizer
Matemática	Análise do comportamento dos mercados, monopólios, oligopólios e duopólios. Influência da envolvente no coportamento empresarial.	Shubik
Linguística	Influência da linguagem na interpretação e divulgação do discurso dos dirigentes empresariais.	Maingueneau
Cadeia de Abastecimento	Pensamento logístico enquanto instrumento de criação de valor e de vantagem competitiva em territórios fronteira.	Stock & Lambert
Criatividade	Pensamento Complexo como alternativa a sistemas binário com alternativas redutoras e mutuamente exclusivas (ou/ou)	Morin

Ilustração 1 - Áreas que influenciam a estratégia

Fonte: Carvalho, José Crespo *et al.* (2006).

Abordando a estratégia na área militar no passado, século V a.C., o general chinês Sun Tzu (1963) escreveu o seu livro *A Arte da Guerra*, onde argumentava que o objetivo da estratégia era derrotar o inimigo em poucas batalhas e até antes mesmo de surgir as batalhas, estando sempre um passo à frente, sabendo como reagir utilizando a essência da estratégia, mostrando-se um líder excelente, capaz de conduzir a sua inteligência com superioridade e clareza, pois a força toda depende de cada movimento. O sábio chinês estudava o seu inimigo antes de qualquer batalha, procurava conhecer todos os seus pontos fortes e fracos, aliando-os às suas ameaças e oportunidades, construindo assim a sua estratégia para a batalha, isto é, a gestão da informação está intimamente ligada, pelo que quanto menos se souber sobre o inimigo e sobre o ambiente (envolvente), menores serão as possibilidades de sucesso. Em suma, para Sun Tzu, a estratégia correta para vencer qualquer situação de conflito leva em consideração os seguintes cinco fatores imprescindíveis:

1. Lei Moral: o que faz o povo estar em pleno acordo com o seu governante sem temer intempéries, ou seja, a causa legítima que sustenta a liderança de acordo

com a cultura. No mundo dos negócios este fator está em linha com a Visão, Missão e Objetivos.

2. Céu (Clima), abrange as condições climáticas, todas as estações do ano e a noção do tempo.
3. Terra (Espaço): compreende as condições geográficas e a noção de espaço e distâncias (onde podem surgir ameaças ou oportunidades de vida ou morte através de possíveis emboscadas).
4. Chefe (Liderança): compreende as virtudes pessoais para que o general possa exercer a arte de liderar e planejar.
5. Método e Disciplina (Organização e Processos): lógica dos processos pela qual se deve planejar, agir, mobilizar, aprimorar e manter em bom estado e prontidão os seus recursos de forma organizada e eficiente (sob baixos custos e desgastes).

Para além destes 5 fatores acima mencionados, Sun Tzu identifica quatro habilidades (*skills*) fundamentais do General: Conhecimento, Ação, Visão e Posicionamento.



Ilustração 2 - Os cinco fatores do General Sun Tzu

Fonte: www.linkedin.com/pt/pulse/de-sun-tzu-%C3%A0-arte-do-general-li%C3%A7%C3%B5es-das-academias-para-albergarias consultado no dia 18/02/2018 às 19:06.

É importante ter uma visão de líder, como diz Sun Tzu (2011, p. 126): “*Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível*”. Por fim e de acordo com Andrews

(1980, p. 28), a estratégia no âmbito empresarial é vista como “*o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser*”. Nesse mesmo sentido, Certo e Peter (1993, p. 6) definem estratégia como “*um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente*”.

Segundo Mintzberg (1987), a estratégia não é um conceito único e acabado e partindo desse raciocínio, adotou, então, cinco definições formais de estratégia: Os 5P's da Estratégia (Grant, 2006):

- *Plan*, sequência ordenada e coerente de ações;
- *Pattern*, consistência de comportamentos e tomadas de decisão;
- *Positioning*, ajustamento entre as capacidades e ações e as condições de competição no meio envolvente;
- *Perspective*, modo como a empresa vê o mundo e nele quer agir;
- *Ploy*, artimanhas a usar para obter vantagens sobre os concorrentes no jogo (táticas).

Abordando ainda o conceito de Estratégia, esta não é uma ciência exata, como podemos verificar nos pontos acima referidos, e apesar das opiniões irem divergindo, este conceito tenta sempre perceber o que aconteceu, o que está a acontecer e o que irá acontecer na empresa. Deste modo, pode-se elaborar uma análise do tipo de Wheelen & Hunger (2008) que sugerem um modelo que pretende enquadrar e conduzir o pensamento estratégico em quatro fases distintas:

1. A primeira fase consiste na elaboração de uma análise da envolvente externa e do ambiente interno que condicionam e determinam a vida da empresa, é determinante as informações recolhidas nesta primeira etapa que são os fundamentos da formulação estratégica proposta no passo seguinte.
2. Numa segunda fase, é feita a formulação estratégica, ou planeamento a longo prazo, considera a determinação e missão da empresa, de políticas e objetivos e onde pode haver desenvolvimento de alternativas.
3. Na terceira fase, trata-se da implementação da fase anterior, onde esta compreende a definição de programas de atividades, planeamento, staff, direção, a determinação de orçamentos e de procedimentos.
4. Por fim, a última fase consiste na utilização de ferramentas de avaliação e controlo da performance da estratégia implementada. Esta última etapa tem uma enorme

importancia porque a organização deve recolher constantemente informação do exterior de forma a efetuar correções à estratégia definida e implementada.

De uma forma mais simplificada, podemos transformar estas quatro fases acima referidas em quatro questões que devemos responder:

1. Onde Estamos?
2. Para onde queremos ir?
3. Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?
4. Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

Numa primeira fase, os autores acima referidos, sugerem que seja elaborada a análise envolvente/externa. Nesta análise devem ser considerados dois níveis, o enquadramento da envolvente global e o enquadramento da indústria em que a empresa se insere. Deste modo, o enquadramento da envolvente global, pode ser efetuado, através da análise PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal). De forma a complementar esta análise, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006) sugerem outro modelo de Samuel C. Certo & J. Paul Peter (1993) que é esquematizado em três ambientes, com todas as análises que devem ser feitas pela empresa, dividido em três círculos, o mais interior refere-se ao ambiente interno, o círculo interior à análise externa e o círculo exterior remete para o ambiente global.

Relativamente ao enquadramento da indústria, Michael Porter (1980) sugere avaliar a competitividade da indústria com base em cinco forças competitivas (as barreiras à entrada, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, os produtos/serviços substitutos e a rivalidade da indústria). Para complementar esta análise, Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (1996), apresentam o modelo *Value Net*, este modelo assenta na mesma lógica mas contrapondo com a ameaça dos produtos substitutos de Porter (1996).

A análise interna tem como objetivo identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa e com isso, é crucial detetar quais são as competências nucleares e as vantagens competitivas que a empresa deve conseguir sustentar e que ditam a sua performance e a cultura organizacional.

Posto isto, e visando Ansoff (1990, p. 45) “*as estratégias (...) são expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais os ‘programas estratégicos’ são concebidos, relacionados e implantados. Esses programas podem dizer respeito tanto ao leque de*

atividades ('estratégias externas') como também às 'estratégias internas', que tratam da estrutura organizacional e das atividades de controle social."

A pergunta que ocorre naturalmente é: o que é que uma organização deve fazer para alcançar o sucesso? A resposta de uma forma generalizada consiste em ser capaz de otimizar os seus recursos e atividades, bem como criar um modelo competitivo que lhe permita superar os rivais ou concorrentes. O caminho mais seguro para lá chegar, será sem dúvida, na vantagem competitiva.

O sucesso não se deve apenas à sorte ou ao azar, pode ser atribuído à conjugação das quatro características de estratégias bem-sucedidas (representadas na Figura 2):

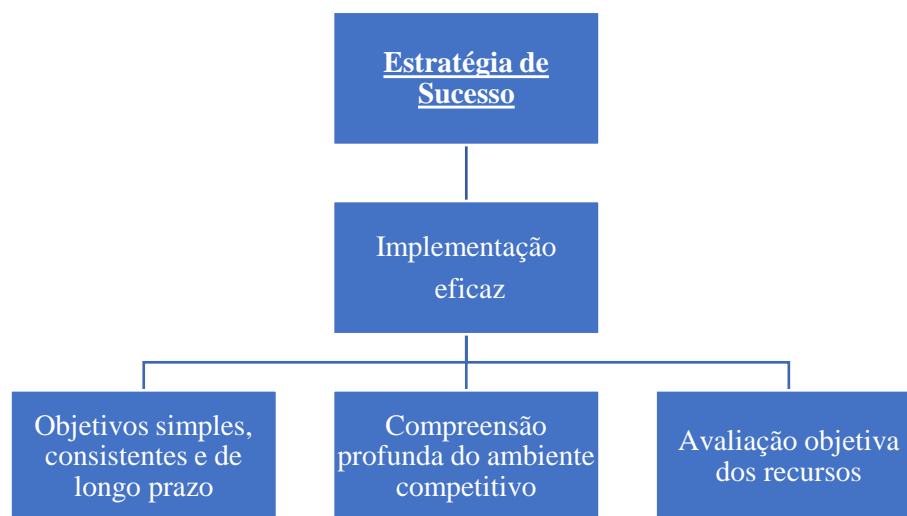


Ilustração 3 - Características de uma estratégia de sucesso

Fonte: Serra *et al.* (2015, p. 8).

Podendo olhar para a estratégia seguindo Michael Porter, no artigo “O que é estratégia?”, há três componentes que definem a estratégia de uma empresa (Figura 3):

- **Posicionamento:** a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferenciado de atividades.
- **Trade-off:** a estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, a empresa deve escolher o que vai fazer e o que não vai fazer.
- **Sinergia:** a estratégia implica o criar de uma sinergia entre as atividades da empresa.

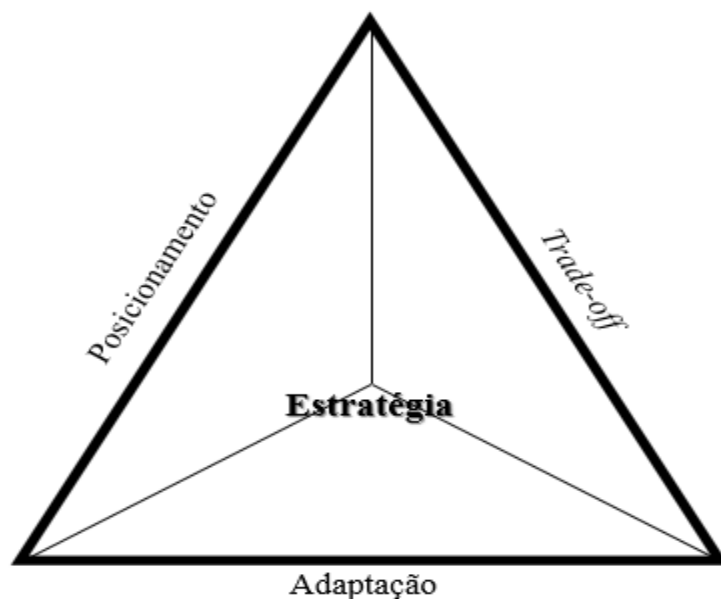


Ilustração 4 - Princípios que definem a estratégia

Fonte: Baseado em Michael Porter (1996).

2.2. Principais modelos teóricos e conceitos fundamentais

Segundo Certo e Peter (2005, p. 23-24), a “*análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas*”. Neste ponto, há uma divisão clara dos modelos teóricos a utilizar, dividindo em dois tipos de análises: **Análise do Ambiente Externo** e **Análise do Ambiente Interno**. Posteriormente os dois tipos de análises complementam-se, por fim, é feita a sua implementação estratégica com base nas análises anteriormente feitas.

2.2.1. Análise do Ambiente Externo

É fundamental segundo Serra *et al.* (2015 p. 100) “*Entender o ambiente externo é essencial para a formulação da estratégia. As empresas não atuam num mundo isolado; antes mantêm relações com diferentes agentes que influenciam e por quem são influenciadas. Mas, mais genericamente, são influenciadas por um conjunto alargado de fatores do ambiente externo. O ambiente externo configura-se em diferentes dimensões: a do macroambiente, do ambiente da indústria e do seu domínio ambiental mais restrito – o do grupo estratégico onde efetivamente atua e onde encontra as suas rivais mais diretas*”. Um dos maiores problemas na estratégia de uma empresa é como conseguir o ajustamento a longo prazo entre as suas capacidades e as competências face às exigências do meio ambiente em que se insere.

2.2.1.1. PESTEL

A análise PESTEL é um acrónimo de análise **P**olítica, **E**conómica, **S**ocial, **T**ecnológica, **E**cológica e **L**egal, todos estes fatores macroambientais são usados como uma ferramenta na gestão estratégica das empresas. Embora estes fatores sejam exógenos à empresa, não precisam de ser vistos como algo que é incontornável. É de extrema importância, as empresas adaptarem-se às tendências e evoluções que ocorrem no ambiente externo.

Quando bem executada, a análise PESTEL assegura que a atividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que escapam ao nosso controlo. Adicionalmente, é uma ferramenta essencial para quem deseja implementar um negócio ou empresa numa zona ou região que conhece pouco.¹ Assim, segundo Duncan (1972), deve ser levado em conta nesta análise, não apenas o ambiente de negócio em si, como todos os fatores físicos e sociais externos à organização e, conseqüentemente, fora do seu controlo, mas com capacidade de influenciar o processo de decisão da mesma (Guo Chao & Nunes, 2007). Esta análise serve como uma fotografia panorâmica que ajuda a empresa a compreender e avaliar melhor todo o seu ambiente externo.

As tabelas seguintes, descrevem um conjunto amplo de variáveis externas que influenciam as organizações, essas variáveis são dinâmicas e interagem entre si, ainda que de forma diferente e com impacto distinto.

A ilustração 5, seguinte, inclui fatores económicos e como estes podem influenciar a atividade da empresa:

Taxa de juro	<ul style="list-style-type: none">- Influência no custo de funcionamento da empresa- Influência no custo de compra dos equipamentos, materiais e bens- Influência no preço de venda dos produtos- Influência no volume de vendas
Fontes de financiamento	<ul style="list-style-type: none">- Disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis- Adequação das fontes de financiamento- Poder negocial das fontes de financiamento
Política cambial	<ul style="list-style-type: none">- Influência no custo de compra dos equipamentos, materiais, bens e serviços- Influência no preço de venda- Influência no custo de financiamento
Inflação	<ul style="list-style-type: none">- Influência no preço da venda dos produtos- Impacto no volume das vendas
	<ul style="list-style-type: none">- Influência na tributação dos lucros e rendimentos

¹Cfr. <http://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-teoricos/Pages/analise-pest.aspx> consultado no dia 04/03/18 às 22h17m.

Sistemas de tributação	<ul style="list-style-type: none"> - Influência das formas de tributação de equipamentos, materiais, bens e serviços - Política aduaneira na importação de bens intermédios - Política aduaneira nas importações e exportações de bens de consumo
Política de rendimentos e aspectos sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Influência nos custos de pessoal da empresa - Influência do clima social na atividade empresarial
Incentivos à atividade empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto dos incentivos disponíveis ao investimento - Impacto dos incentivos disponíveis para a internacionalização - Impacto dos incentivos ao consumo
Política de emprego e formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Características da regulamentação trabalhista - Influência do movimento sindical - Política de formação e ensino (por exemplo, falta de pessoal qualificado) - Impacto da taxa de desemprego no recrutamento da mão-de-obra - Impacto da taxa de desemprego nas vendas
Ambiente económico genérico	<ul style="list-style-type: none"> - Influência do investimento público e privado - Clima de confiança dos empresários e dos consumidores - Evolução do produto interno bruto (PIB) - Evolução das vendas e produção do setor

Ilustração 5 - Fatores Económicos que influenciam os negócios

Fonte: Adaptado de Dionísio (1994).

A tabela seguinte, trata dos fatores tecnológicos que influenciam os negócios, de diversas formas:

Influência da tecnologia na produção	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de novos materiais - Surgimento de novas fontes energéticas - Surgimento de novas técnicas de produção - Surgimento de novos equipamentos
Influência da tecnologia no mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Alteração das necessidades dos clientes - Desenvolvimento do produto atual
Influência da tecnologia na comercialização	<ul style="list-style-type: none"> - Influência no desempenho da embalagem - Influência nos processos de armazenagem - Influência nos meios e custos de transportes - Influência no grau de satisfação dos clientes

Ilustração 6 - Fatores Tecnológicos que influenciam os negócios

Fonte: Adaptado de Dionísio (1994).

A tabela seguinte, apresenta os fatores político-legais e a forma como eles podem influenciar a empresa:

Política internacional do governo	<ul style="list-style-type: none"> - Influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno e externo - Influência dos acordos internacionais na obtenção de matérias-
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> primas e de outros bens e serviços - Influência das restrições às transações internacionais por fatores de natureza política
Regulamentação comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Restrições ou impedimentos à exploração do negócio - Política de regulamentação das relações concorrenciais - Responsabilidade civil - Regulamentação das condições de acesso à distribuição - Regulamentação do preço de venda do produto - Regulamentação dos meios de comunicação
Regulamentação técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Regulamentação dos locais de produção - Regulamentação e normas técnicas relativas à concepção de produtos, qualidade e materiais - Regulamentação e normas técnicas de segurança - Regulamentação e normas técnicas de comercialização - Requisitos de proteção do ambiente

Ilustração 7 - Fatores Político-Legais que influenciam os negócios

Fonte: Adaptado de Dionísio (1994).

Os fatores sócio-culturais afetam as empresas por via das preferências dos consumidores, dos padrões associados à demografia, a alterações sociais e culturais, pelas modas nos consumos, hábitos e padrões de compra, etc. (Ilustração 8):

Fenómenos de opinião/moda	<ul style="list-style-type: none"> - Movimentos de defesa do consumidor - Grupos de pressão - Fenómenos de moda - Convicções e normas de natureza religiosa - Influência dos meios de comunicação - Influência dos líderes de opinião
Fatores demográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de crescimento da população - Distribuição da população por regiões - Distribuição da população por sexo - Estrutura etária da população - Taxa de natalidade e de mortalidade - Fluxos migratórios
Fatores sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Repartição das famílias por classes sociais - Repartição da riqueza por regiões - Composição das famílias - Evolução do número de casamentos e de divórcios - Ciclo de vida das famílias
Fatores culturais	<ul style="list-style-type: none"> - Repartição da população por níveis de habilitações - Exposição aos meios de comunicação
Hábitos de consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Propensão à mudança - Motivações genéricas de compra - Atitudes genéricas do consumidor face ao produto - Grau de adesão do consumidor ao produto
Hábitos de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Locais de compra

	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidades de compra - Frequência de compra
--	---

Ilustração 8 - Fatores Sócio-Culturais que influenciam os negócios

Fonte: Adaptado de Dionísio (1994).

A parte Ecológica, introduzida nesta análise recentemente, é parte importante derivado aos benefícios que podem trazer às empresas, quer ao nível de redução de impostos/taxas, quer ao nível de incentivos a práticas ecológicas. Os consumidores conscientes estão em contínuo crescimento, e estes compreendem que as pequenas ações conduzem a grandes transformações. Com tudo isto, um dos aspetos, bastante positivo na impantação da sustentabilidade, é que essas mudanças levam a empresa, como um todo, a reinventar-se em novas bases para se manter, ou até aumentar a sua cota de mercado face aos seus concorrentes. Por fim, são todos estes dados nesta análise ambiental que permitem maior acuidade no planeamento e na tomada de decisões.

2.2.1.2. Modelo de Samuel C. Certo & Paul Peter

Existem vários modelos de análise externa global, sendo que a análise PESTEL e a análise externa através do modelo de Samuel C. Certo & J. Paul Peter são as principais. Esta ferramenta de análise que numa perspetiva de hierarquização foca os três principais ambientes onde uma empresa está inserida: Meio Envolverte Global, Meio Envolverte Operacional e a Organização (Ilustração 9).



Ilustração 9 - Modelo de Samuel C. Certo & J. Paul Peter

Fonte: Adaptado de Todo Bom, Luís, 3ª Aula - O Meio Envolverte de um Projeto de Investimento, consultado no dia 06/03/2018 às 22:38.

O modelo acima referido, dividido por três níveis, sendo de que o primeiro nível (meio envolvente global) é aquele onde a organização tem menos controle. Os dois níveis interiores diz respeito à envolvente competitiva, setorial ou imediato, onde faz a ponte de ligação para uma análise interna. O meio envolvente operacional, incide sobre os atores e fatores com influência direta na empresa, como os clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade (movimentos ambientalistas, defesa do consumidor, etc.)

2.2.1.3. Modelo das 5 Forças de Porter

O ambiente da indústria consiste no conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e as suas acções e respostas competitivas. Segundo Michael Porter (1990, p. 52) “*Em qualquer indústria, nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão personificadas em cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, e a rivalidade entre os concorrentes existentes.*”

O modelo das cinco forças permite fazer a análise do grau de atratividade da indústria. Isto é, o executivo pode usar o modelo das cinco forças para avaliar em que medida cada uma das forças é importante na indústria e como influencia a rentabilidade dessa indústria. O poder conjunto destas cinco forças determina o pontecial de lucro da indústria, mas importa fazer uma avaliação cuidada e específica para cada indústria.

Na figura abaixo, a ilustração do modelo das cinco forças:

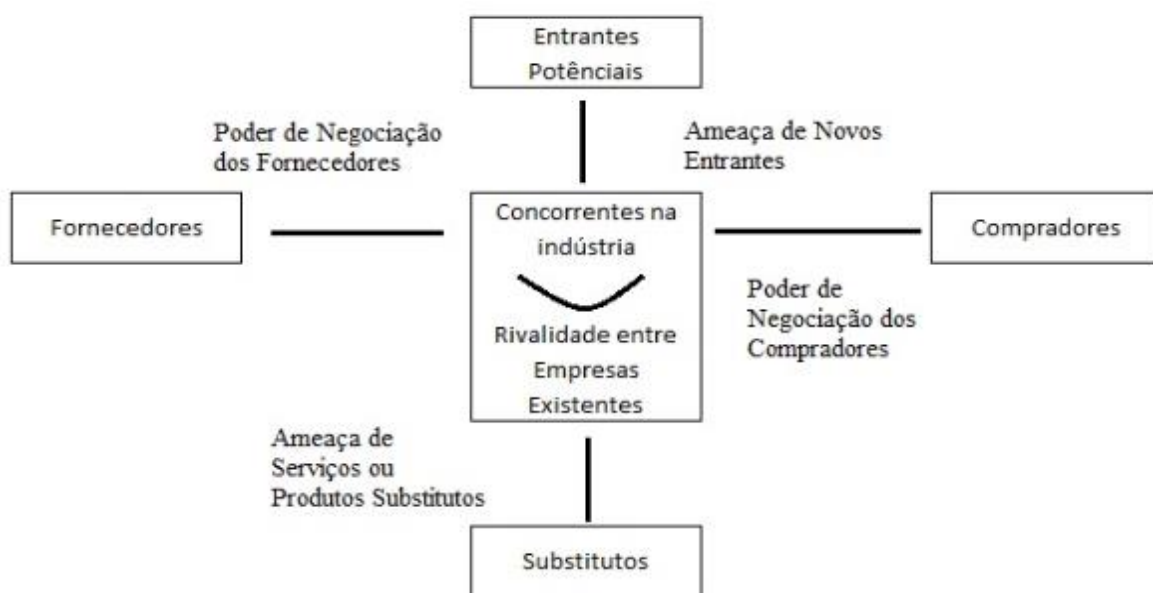


Ilustração 10 - Modelo de 5 Forças de Porter

Fonte: Porter (1985).

Abordando cada uma das cinco forças, abaixo é apresentado alguns exemplos de fatores que afetam cada uma delas e os complementares.

Rivalidade entre as empresas	Ameaça de novas entradas	Poder negocial dos fornecedores	Poder negocial dos clientes	Ameaça de produtos substitutos	Disponibilidade de complementares
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do setor • Custos fixos/valor agregado • Capacidade excessiva intermitente • Diferenças entre produtos • Identidade de marca • Custos de trocar de fornecedor • Concentração e equilíbrio • Diversificação de concorrentes • Contingências empresariais • Barreiras à saída 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de escala • Diferenças de exclusividade de propriedade • Identidade de marca • Custo da troca fornecedoras • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo • Política governamental • Retaliação esperada 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação de entradas • Custos da troca de fornecedores e firmas do setor • Presença de entradas substitutas • Concentração de fornecedores • Custo relativo das compras • Impacto das entradas sobre o custo ou a diferenciação • Ameaça de integração futura relativa à ameaça de integração retroativa por empresas do setor 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de compradores x concentração das empresas • Volume de compras • Custo da troca de fornecedores • Informação dos compradores • Habilidade para integração retroativa • Produtos substitutos • Preço/compras totais • Diferenças entre produtos • Identidade de marca • Impacto sobre qualidade e desempenho • Incentivos para tomadores de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Preços relativos ao desempenho dos substitutos x concentração das empresas • Custos da troca de fornecedores (<i>switching costs</i>) • Propensão do cliente em substituir 	<ul style="list-style-type: none"> • Influência na procura • Influência na oferta • Importantes para uma inovação

Ilustração 11 - Determinantes das Cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Mintzberg & Quinn (2001).

A ameaça de entrada de novos concorrentes ou potenciais entrantes, é afetada pelo custo em tempo e dinheiro despendido na entrada no setor de indústria. Quanto mais fácil for a entrada no mercado mais fraca é a posição competitiva da empresa.

O poder negocial dos clientes, traduz-se na capacidade que os clientes têm em baixar os preços, isto é, podem reduzir a rentabilidade de uma indústria ao exigir concessões nos preços (reclamando preços menores) ou aumentos de qualidade.

O poder negocial dos fornecedores, é impulsionado pelos fornecedores chave existentes em cada negócio, quanto mais uma empresa depender de um determinado fornecedor, mais poder lhe oferece e mais risco corre a organização.

A ameaça de produtos substitutos e complementares, traduz-se na capacidade dos clientes encontrarem um produto ou serviço similar. Se essa substituição for fácil, o poder das empresas é afetado.

A rivalidade entre as empresas concorrentes, tem como base o número e a capacidade dos concorrentes, se existem muitos a oferecer a mesma proposta de valor aos clientes, a rivalidade vai ser elevada, porém, também a diversidade e grau de diferenciação também são fatores importantes. As dificuldades nas barreiras à entrada é outro ponto crucial.

2.2.1.4. Grupos Estratégicos

A análise da indústria no seu todo, como a que é feita usando o modelo das cinco forças de Porter, é ainda uma análise bastante geral na medida em que engloba todas as empresas a operar na indústria. No entanto, nem todas as empresas numa indústria concorrem entre si. A definição, então utilizada por Hunt, considerava que um *“grupo de empresas, dentro de uma indústria, altamente simétricas no que respeita à estrutura de custos, grau de diversificação do produto, recompensas e punições à gestão, pontos de vista e preferências pessoais sobre resultados possíveis.”* (Cachadinha *et al.*, 1995, p. 8). A análise dos grupos estratégicos permite, portanto, entender quem concorre com quem numa indústria, assim a estratégia seguida pelas empresas num grupo estratégico difere das estratégias seguidas por outras empresas na indústria mas em grupos estratégicos diferentes. Em 1980 popularizou-se o termo, em termos de similaridade de comportamento competitivo, como o *“grupo de empresas numa indústria que seguem idêntica ou semelhante estratégia ao longo das dimensões estratégicas.”* (Porter, 1980, p. 129).

Por fim, a análise dos grupos estratégicos permite visualizar, por exemplo, os posicionamentos ainda não explorados. Estes serão espaços para onde pode ser viável a expansão da empresa e que ainda não estão a ser servidos por outras empresas. Ao olhar para os grupos estratégicos, em particular a forma como têm evoluído, podemos entender como a indústria está a mudar e como as diferentes empresas estão a responder à mudança; por

exemplo, alterando a sua carteira de produtos, a exposição geográfica ou outra variável estratégica.

2.2.1.5. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso não são específicos à empresa, antes são específicos a todas as empresas com a mesma atividade. Os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo num determinado segmento de negócios. Neste sentido e segundo Freire (2008), as empresas deverão definir os referidos fatores críticos de sucesso, tendo em conta os seus objetivos, analisando de forma clara as estratégias de concretização dos mesmos, para que se evitem resultados inferiores ou estipulados, mas que permitam, caso assim se verifique, reformular ou enveredar por diferentes caminhos para a implementação prática e com sucesso das referidas estratégias, partindo sempre da premissa que a não concretização dos mesmos poderá dar a entender ao mercado que o esforço da empresa é inferior ao previsto, sendo prejudicial para a sua continuidade, na atual conjuntura económica, *“as mudanças constantes e a crescente concorrência fazem parte da realidade de todas as empresas, independentemente do seu setor produtivo, de sua dimensão ou da sua localização”* (Damian et al., 2015, p. 162), em suma, os fatores críticos de sucesso são aspetos que assistem ao sucesso, ou fracasso, da empresa.

Os FCS levam à vantagem competitiva face aos concorrentes e sobre a vantagem competitiva *“a verdadeira questão concernente à concorrência não é a de suplantar os rivais, nem é a de vender mais. O requisito determinante é obter lucro!”* (Magretta, 2012, p. 176).

Os FCS podem ser determinados pelas respostas a três questões:

- 1- Que critérios os clientes usam na escolha dos produtos/serviços?
- 2- Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
- 3- O que é necessário para obter uma vantagem competitiva?

No fundo, podemos pensar nos fatores críticos como sendo derivados dos fatores chave de compra – que são as diferentes razões pelas quais um consumidor adquire os produtos – e dos motores competitivos – que são aquelas variáveis que podem distinguir uma empresa das suas concorrentes.

2.2.2. Análise do Ambiente Interno

Analisar o ambiente externo é importante, mas não é suficiente. Os executivos precisam de conhecer as suas forças e fraquezas da empresa, e avaliar a dotação de recursos de que dispõem e quais os que precisam desenvolver – isto é, precisam de analisar internamente a sua empresa. Quando analisamos o ambiente interno, devemos considerar variáveis ou fatores que a organização tem controle, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, onde estão claramente presentes os colaboradores, especialização, tecnologia, marcas, patentes, recursos financeiros, experiência dos seus gestores, processos organizacionais e produtivos, informações sobre o mercado, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança, entre outros. Wright *et al.* (2000), salientam que para esse passo do processo estratégico – a análise do ambiente interno – exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro do seu ambiente externo. Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia a organização conhecer as suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

2.2.2.1. Cadeia de Valor

A cadeia de valor, proposta por Michael Porter tem sido um dos instrumentos frequentemente analisados quer para verificar as competências centrais necessárias para competir no setor, quer as competências distintivas da empresa face às restantes, quer, ainda para analisar onde está a empresa, efetivamente, a gerar o valor. A cadeia de valor é a sequência de atividades que acrescentam valor ao longo de todo o processo produtivo, desde a obtenção de matérias-primas até à disponibilização do produto ao consumidor e à relação pós-venda. Em suma, converter *inputs* em *outputs* que os clientes valorizam.



Ilustração 12 - Cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Porter (1985).

De forma a identificar e compreender a cadeia de valor de uma empresa deve seguir-se os seguintes passos²:

Passo 1: Identificar as sub-atividades para cada atividade primária;

Passo 2: Identificar as sub-atividades para cada atividade de apoio;

Passo 3: Identificar ligações;

Passo 4: Procurar oportunidades para aumentar valor.

Todos estes passos fazem com que esta ferramenta seja muito útil para a gestão estratégica da empresa e com isso criar valor, ou seja, aumentar a vantagem competitiva da estrutura de cadeia de valor face aos concorrentes. Ao pensar a cadeia de valor e quais as fases da cadeia que a empresa deve realizar, a empresa precisa de saber quais são as competências e recursos que tem e quais as que deve desenvolver, já que o seu desempenho é determinado, em cada momento, pelos seus recursos e competências e pela forma como estes são utilizados nos diferentes negócios e mercados. Com o objetivo de aumentar a sua margem, “*O valor consiste no montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto que uma organização oferece. Uma organização é rentável se o valor que o produto representa para o comprador é superior ao valor envolvido na sua criação. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.*” (Dias et al., 2005, p. 145).

² Cfr. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm, consultado no dia 14/03/18 às 23h07m.

2.2.2.2. VRIO

A ferramenta de análise interna (VRIO), através de Barney e Hesterly (2006), descrevem como uma boa ferramenta para examinar o ambiente interno de uma empresa. Colocando esta ferramenta em quatro questões que uma pessoa deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo³:

- 1- A questão do valor: o recurso permitirá uma empresa para explorar uma oportunidade ambiental e/ou neutralizar uma ameaça ambiental?
- 2- A questão da raridade: é um recurso atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes? [são os recursos usados para fazer os produtos/serviços ou os produtos/serviços em si raro?]
- 3- A questão da imitabilidade: que empresas sem recursos enfrentam uma desvantagem de custo na obtenção ou desenvolvê-lo? [o que a empresa faz difícil de imitar?]
- 4- A questão da organização: são outras políticas e procedimentos de uma empresa organizada para apoiar a exploração dos seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

De acordo com o quadro VRIO, uma resposta favorável a cada uma dessas perguntas em relação à empresa que está a ser analisada, indica que a empresa pode sustentar uma vantagem competitiva. As empresas podem criar uma vantagem competitiva quando detém e afetam recursos que são: valiosos, porque permitem explorar oportunidades ambientais e criar valor para os clientes; raros, na medida em que não são suficientes para todos os competidores, mas também não são exclusivos a apenas uma empresa; difícil de imitar, porque os competidores não os conseguem duplicar (pelo menos facilmente), e não substituíveis, porque a função e valor não podem ser substituídos por outros recursos semelhantes. Na tabela abaixo, analisamos os principais recursos e se verificam as quatro condições para serem considerados recursos estratégicos, potenciadores de uma vantagem competitiva.

Recursos	Valiosos	Raros	Difíceis de Imitar	Não Substituíveis
Físicos	Sim	Às vezes	Usualmente não	Às vezes
Reputacionais	Sim	Sim	Sim	Sim

³ Cfr. Barney & Hesterly (2007).

Organizacionais	Sim	Sim	Sim	Sim
Financeiros	Sim	Às vezes	Não	Não
Intelectuais	Sim	Sim	Usualmente	Às vezes
Tecnológicos	Sim	Às vezes	Às vezes	Às vezes

Ilustração 13 - Quadro VRIO

Fonte: Elaboração própria (*valores exemplificativos*)

Todos estes recursos podem criar vantagem competitiva ou até pode dar a entender à organização que não cria vantagem competitiva e levar a empresa a uma mudança nos seus recursos mais fracos ou fazer outro tipo de apostas nos mesmos.

2.2.3. Análise do Ambiente Externo/Interno

Para uma melhor avaliação de qual/ais estratégia/s a adotar, é fundamental analisar inicialmente a sua envolvente externa para depois ir afinando os fatores a monitorar. Para tal, aliamos ferramentas de análise externa com ferramentas de análise interna que nos permite criar critérios de análises pormenorizadas ao nosso próprio negócio.

2.2.3.1. Análise SWOT

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas. A análise SWOT foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da Harvard Business School. Este instrumento é um quadro de referência que propicia uma orientação para a procura de soluções, é simples, fácil de entender e consistente. A matriz ajuda a pensar e a tomar decisões sobre a informação disponível quer referente ao meio externo, quer ao meio interno.

Esta análise consiste em relacionar sistematizadamente, numa tabela (designada por matriz SWOT) quais as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que a empresa está sujeita. O nome SWOT é um acrónimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Segundo Polat *et al.* (2017, p. 153) “*The strengths category in SWOT analysis represents the areas in which organizations/institutions are more effective and efficient than competitors. The weaknesses are situations in which the organization/institutions is less efficient and effective than its competitors. By discovering the weaker side will be a step towards resolving problems that will lead to serious difficulties and limitations regarding the long-term strategies and plans of*

the organization”. A sua função primordial é sistematizar a análise e, assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa – para que consiga atingir os objetivos a que se propõe.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Ilustração 14 - Matriz SWOT (dinâmica)

Fonte: <https://gestaoadvbr.wordpress.com/2011/09/14/swot-ou-swat/>, consultado no dia 14/03/18 às 23h07m.

As informações referidas abaixo, devem ser enquadradas nas categorias da matriz acima referida para a análise de cenários da empresa:

- *Strenghts*, vantagens internas da empresa em relação às concorrentes, exemplos disso são as competências ou *know-how*, ativos físicos, recursos humanos de que a empresa dispõe.
- *Weaknesses*, desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes, algo que a empresa não tem, que execute mal ou que a coloque numa situação de desvantagem relativamente aos concorrentes, exemplos disso pode ser um fraco *know-how*, canais de distribuição pouco desenvolvidos e/ou de competências.
- *Opportunities*, aspetos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa, estas podem ser oriundas de mudanças tecnológicas, de alterações de comportamento dos consumidores, alteração de políticas governamentais em matéria de ambiente, fiscal ou monetário.

- *Threats*, aspetos externos negativos que podem colocar em risco a vantagem competitiva da empresa, caso disso pode ser, novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais.

Para Kotler (2000) a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja a ter um resultado positivo.

Para uma melhor utilização da matriz, há aspetos cruciais que devem ser considerados nesta análise, conforme se pode ver de seguida.

Forças	Fraqueza	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Boa condição financeira • Marca (imagem ou reputação) forte • Líder de Mercado reconhecido • Tecnologia própria • Vantagens de custo • Notoriedade da empresa e marca • Talento para a inovação • Bom serviço ao cliente • Melhor qualidade do produto • Alianças ou parcerias estratégicas • Estratégia clara e bem definida 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estratégia clara • Instalações obsoletas • Fraca condição financeira • Custos mais altos que os dos competidores • Falta de habilidades importantes • Lucros reduzidos • Problemas operacionais • Fraco investimento em I&D • Linha estreita de produtos • Falta de talento de <i>marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos clientes • Expansão geográfica • Expansão da linha de produtos • Transferência de habilidades para novos produtos • Integração vertical • Capturar quota de mercado aos competidores • Aquisição de rivais • Alianças ou parcerias para expandir a cobertura • Explorar novas tecnologias • Aberturas para extensão da marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos concorrentes potenciais • Perda de vendas para produtos substitutos • Queda de crescimento do mercado • Mudança nas taxas de câmbio e políticas de comércio • Regulação que aumenta os custos • Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores • Necessidades reduzidas do produto para os clientes • Mudanças demográficas

Ilustração 15 - Aspetos a serem considerados na análise SWOT

Fonte: Serra *et al.* (2015, p. 160).

Em suma e citando um líder vencedor, “*Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.*” (Sun Tzu, 2011, p. 129).

2.2.3.2. Análise TOWS

A análise TOWS consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter uma moldura que permita delinear estratégias importantes para o futuro da empresa. Esta análise apresenta uma ligeira variação em relação à análise SWOT mais tradicional,

sendo os mesmos princípios, mas foca primeiro os fatores externos negativos, para depois transformá-los em fatores positivos ou oportunidades. Com base nesta perspectiva diferente, o professor de administração da University of San Francisco, enfatiza que a “*fraqueza é a ausência de força, e o desenvolvimento corporativo no sentido de superar fraquezas pode tornar-se uma estratégia distinta para a empresa.*” (Weihrich, 1982, p. 54-66).

Os quatro fatores SWOT, utilizados nesta ferramenta (TOWS), podem ser vistos segundo duas dimensões principais (Serra *et al.*, 2015):

1. **Dimensão interna/externa:** os fatores internos da organização estão relacionados com as suas forças (que podem estar relacionadas com uma competência central, ou algo que a empresa tem e que faz particularmente bem e possivelmente melhor que os seus concorrentes); e as suas fraquezas (que podem ser fontes de desvantagens competitivas face às concorrentes). Estes fatores devem ser sempre analisados avaliando o status da empresa em relação aos aspetos ambientais externos – que são as oportunidades e as ameaças.
2. **Dimensão positiva/negativa:** considera-se positiva, ou alavancadora, a relação entre as forças e as oportunidades; e negativa, ou mais “problemática”, a relação entre as ameaças e as fraquezas. A relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade; e entre as fraquezas e as oportunidades pode evidenciar uma limitação que a empresa tem.

Abaixo, a **figura 8** apresenta as possíveis relações da análise SWOT, frizando as dimensões, já acima referidas:

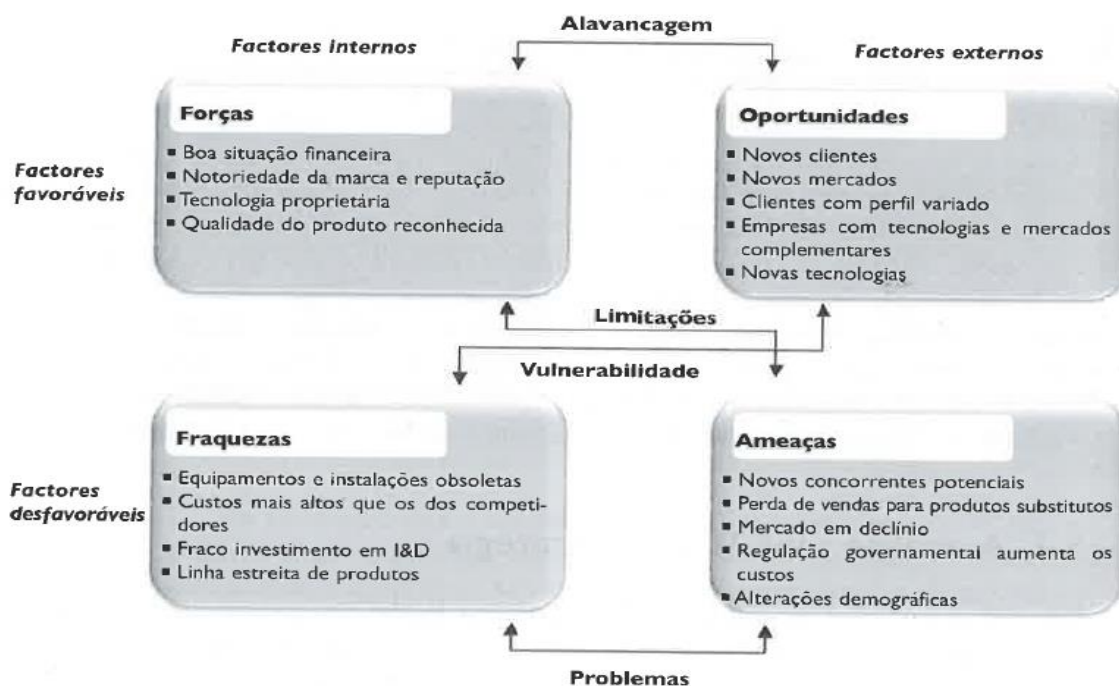


Ilustração 16 - Interligações na análise SWOT

Fonte: Serra *et al.* (2015, p. 164).

Analisando as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, é importante o executivo estabelecer as linhas de ação. Seguindo a proposta de Heinz Weihrich, através da matriz TOWS, os fatores já acima referidos, são agrupados nos cabeçalhos das colunas ou linhas, segundo a sua origem, e subdivididos segundo o efeito. A estratégia, através desta ferramenta de gestão, é vista como o produto de interações entre fatores internos e externos, e sendo assim cada um dos quadrantes irá abrigar um agrupamento das estratégias formuladas pela empresa, segundo o seu papel. No fundo o que se pretende é que se construa uma tabela como a seguinte (**tabela 9**), em que estabelece linhas possíveis de ação:

TOWS	<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • O1 – Novos clientes; Novos mercados • O2 – Clientes com perfil variado • O3 – Empresas com tecnologia e mercados complementares • O4 – Novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • T1 – Novos concorrentes potenciais • T2 – Perda de vendas para produtos substitutos • T3 – Mercado em declínio • T4 – Regulação governamental aumenta os custos • T5 – Alterações demográficas

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • S1 – Boa situação financeira • S2 – Notoriedade da marca e reputação • S3 – Tecnologia proprietária • S4 – Qualidade do produto reconhecida 	<p><i>Ações possíveis:</i> <u>Alavancagem</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A1 (S2, S3, S4/O1, O3) – Expandir para a América do Sul com parcerias locais • A2 (S1, S2/O2, O3, O4) – Alianças para desenvolvimento de novos produtos – expansão da linha de produtos 	<p><i>Ações possíveis:</i> <u>Limitações</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L1 (S1/T1, T2, T3, T5) – Avaliar aquisição de concorrentes (com produtos substitutos) • L2 (S1, S2/T3, T4, T5) – Concentrar nos segmentos menos sujeitos a regulamentação
<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • W1 – Equipamentos e instalações obsoletas • W2 – Custos mais altos que os dos competidores • W3 – Fraco investimento em I&D • W4 – Linha estreita de produtos 	<p><i>Ações possíveis:</i> <u>Vulnerabilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • V1 (W1, W2/O3, O4) – Modernizar instalações • V2 (W3, W4/O3, O4) – Alianças para I&D • V3 (W1, W2/O3, O4) – Investir nos processos produtivos para reduzir custos e aumentar qualidade 	<p><i>Ações possíveis:</i> <u>Problemas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • P1 (W1, W2/T3, T4, T5) – Avaliar possível encerramento de alguma fábrica • P2 (W1, W2, W3, W4/A1, T2, T3, T4) – Abandonar produtos mais onerados pela regulação e diversificar linha

Ilustração 17 - Aspetos a serem considerados numa análise TOWS

Fonte: Serra *et al.* (2015, p. 166).

Em suma, “Através da análise SWOT e da identificação das possíveis ações entendemos o que fazer e que a empresa não está “presa” a fatores internos e externos que são deterministas. Cabe ao executivo mudar a dotação de factores e recursos para aproveitar oportunidades e proteger-se das ameaças. Mas, é através da estratégia que mesmo as ameaças podem converter-se em oportunidades futuras; por exemplo, se a empresa mudar o seu negócio, se entrar na indústria a montante ou a jusante, se fizer aquisições horizontais para aumentar o seu poder de mercado, entre outros.” (Serra *et al.*, 2015, p. 166).

2.3. Quadro de referência

Uma das maiores etapas de uma investigação, o quadro de referência. Quando o investigador se inicia no processo de definir o seu quadro de referência é improvável que o assunto tratado nunca tenha sido abordado por uma outra pessoa, pelo menos em parte ou de forma indireta. De forma a ter, por isso, um entendimento mais aprofundado do conjunto de problemas apresentado nesta investigação, foi necessário um pesquisa intensiva, de diversos autores, com o intuito de apresentar conceitos importantes e relevantes para a compreensão dos mesmos e com o fim de construir um suporte teórico para o desenvolvimento desta investigação.

Como descrito por Fortin (2009, p. 114) “*pode ser como uma estrutura formada por uma ou várias teorias ou conceitos, que são reunidos em conjunto, devido às relações que elas têm com o problema de investigação a definir*”. Desta forma, determina como guiar o estudo na direção pretendida e unir “*o tema de estudo ao estado atual dos conhecimentos*” (idem, p. 114).

O quadro de referência foi estruturado a partir de um conjunto de obras e serviu de suporte para a argumentação e conclusões ao longo da dissertação, sobretudo, através das seguintes obras:

- ANDREWS, Kenneth Richmond (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 3.^a Edition, Pennsylvania, R. D. Irwin
- ANSOFF, Igor (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*, São Paulo, Atlas Editora
- BARNEY, Jay Bryan & HESTERLY, William (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Harlow, Pearson
- BRANDENBURGER, Adam M. & NALEBUFF, Barry J. (1996). *Co-Opetition*, 9th Print Edition, New York, The Economist
- CACHADINHA; BEZELGA & REIS (1995). *Grupos Estratégicos e Performance das empresas no sector de construção*, Revista Portuguesa de Gestão, N° IV/95
- CARVALHO, José Crespo de & FILIPE, José Cruz (2006). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*, 4^a Edição, Lisboa, Sílabo
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul (1993). *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*, São Paulo, Makron Books
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul (2005). *Administração Estratégica*, 2.^a Edição, São Paulo, Prentice Hall Brasil
- COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina
- DAMIAN, I. P. M.; BORGES, L. S. & DE PÁDUA, S. I. D. (2015). A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13(2), 162-185. doi: 10.15600/1679-5350/rau.v13n2p162-185
- DUNCAN, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. doi: 10.2307/2392145

- ELGIN, C.; ATESAGAOGLU, O. E. & OZTUNALI, O. (2017). Determinants of Ticket in Turkish Aviation Industry. *Journal of Yasar University*, 12(48), 329-338. Retrieved from: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/357314>
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*, 5.^a Edição, Loures, Lusociência
- FREIRE, Paulo (2008). *Educação e mudança*, 31.^a Edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra
- GRANT, Robert M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*, 8.^a Edition, Chichester, John Wiley & Sons
- GUO CHAO, (Alex) Peng & NUNES, Miguel Baptista (2007), Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. *6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, pp. 229-236, Lisbon, Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1417274>
- HUNT, Michael (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry*, Doctoral Dissertation, Harvard University
- KOTLER, Philip (2000). *Administração de Marketing*, 10.^a Edição, São Paulo, Prentice Hall
- MAGRETTA, Joan (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, First Edition, Boston, Harvard Business School Publishing
- MINTZBERG, Henry (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. doi: 10.2307/41165263
- PIRES, H. M. & FERNANDES, E. (2006). Estrutura de capital, eficiência e retorno na indústria da aviação civil mundial. *Transportes*, 14(2), 5-10. ISSN: 2237-1346
- POLAT, Z. A.; ALKAN, M. & SÜRMENELI, H. G. (2017). Determining strategies for the cadaster 2034 vision using an AHP-Based SWOT analysis: A case study for the Turkish cadastral and land administration system. *Land Use Policy*, 67, 151-166. doi: 10.1016/j.landusepol.2017.05.004
- PORTER, M. E. (1996). “What is Strategy?”. *Harvard Business Review*, 74(6). 61-78. Retrieved from: http://syv.pt/login/upload/userfiles/image/Reinventing_Your_business_model_HBR.pdf

- PORTER, Michael (1980). *Competitive Strategy*, New York, Free Press
- PORTER, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press
- PORTER, Michael (1990). *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2.^a Edição, Lisboa, Gradiva
- ROSADO, David Pascoal (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*, Lisboa, Gradiva
- ROSADO, David Pascoal (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*, Lisboa, Gravidia
- SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida & TORRES, Alexandre Pavan (2015). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel
- SHARMA, M. G. & SINGH, K. N. (2017). Servitization, Coopetition, and Sustainability: Na Operations Perspective in Aviation Industry. *Vikalpa-The Journal for Decision Makers*, 42(3), 145-152. doi: 10.1177/0256090917721772
- SHATREVICH, V. (2014). Industrial Structures as competitive factor in organization development. *Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013*, 110, 871-878. doi: 10.1016/j.sbs.pro.2013.12.932
- SOUSA, Maria José & BAPTISTA, Cristina (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha*, 1.^a Edição, Lisboa, Pactor Editora
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2012). Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação), Lisboa, Campus-TAP
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2013). Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação), Lisboa, Campus-TAP
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2014). Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação), Lisboa, Campus-TAP
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2015). Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação), Lisboa, Campus-TAP
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2016). Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação), Lisboa, Campus-TAP

- TAP (2012). Relatório de Sustentabilidade, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TAP (2013). Relatório de Sustentabilidade, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TAP (2014). Relatório de Sustentabilidade, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TAP (2015). Relatório de Sustentabilidade, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TZU, Sun (2011). *A Arte da Guerra*, 1.^a Edição, Lisboa, Vogais
- WHEELEN, Thomas L. & HUNGER, David L. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, 11th Edition, London, Pearson
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. & PARNELL, John (2000). *Administração Estratégica: Conceitos*, 2.^a Edição, São Paulo, Atlas Editora

3. TAP Air Portugal

3.1. Apresentação

Segue-se uma breve apresentação acerca da empresa e setor em estudo, para um melhor enquadramento desta temática e para uma melhor noção sobre todo o desenvolvimento do trabalho de investigação.

3.1.1. A história de TAP Air Portugal

A TAP – ou mais especificamente, a Secção de Transportes Aéreos – é criada a 14 de março de 1945 pela mão de Humberto Delgado, na altura já diretor de secretariado da Aeronáutica Civil. A empresa iniciou-se com apenas dois aviões – DC-3 Dakota com a capacidade para 21 passageiros. As duas primeiras linhas aéreas foram **Lisboa-Madrid** e **Lisboa-Luanda-Lourenço Marques**, esta última contaria com doze escalas e cerca de 15 dias de duração (ida e volta). Ainda no decorrer da década de 40, outras rotas foram criadas: **Paris** (1948), **Londres** (1949) e **Sevilha** (1948). No ano de 1953 – A TAP conhece pela primeira vez o significado de “privatização”, passando de um serviço público a uma sociedade anónima de responsabilidade limitada (SARL). No presente ano surgem também, mais dois destinos operados pela companhia, **Casablanca** e **Tânger**. A TAP bate o seu

primeiro recorde em 1958, ultrapassando um milhar de trabalhadores (1009) e ultrapassa os 64 mil passageiros transportados até à data. Durante os anos 1960-1969 a TAP entra definitivamente na era do jacto com o Caravelle VI-R e inaugura várias rota: **Porto Santo, Rio de Janeiro, Goa, Genebra, Munique, Frankfurt, Funchal, Sal e Bissau**. Ainda na mesma década, a TAP bate mais um recorde, atinge o primeiro milhão de passageiros.

Nos anos 70, a companhia recebe a Medalha de Ouro de Mérito Turístico e inicia a sua era Boing e acaba por chear ao **ano da revolução do 25 de abril a operar com 32 aviões tecnologicamente avançados e a operar para mais de 40 destinos em quatro continentes**. Ainda na mesma década, a TAP inicia uma das suas imagens de marca atualmente **TAP ME**, sendo a primeira companhia europeia a executar as grandes revisões completas dos reactores dos B747. Após a revolução de abril, a Transportadora Aérea Portuguesa é arrastada na vaga de nacionalizações e transforma-se numa empresa pública.

A década de 1980 coincide com a introdução de uma nova imagem na transportadora nacional: uniforme, logótipo e pintura de aviões. Outras inovações têm, igualmente, lugar, nomeadamente o lançamento da revista de bordo Atlantis, a criação da Executive Class e a inauguração de um novo terminal de carga no Aeroporto de Lisboa.⁴ Ainda na mesma década, a companhia prolonga a linha de **Milão** para **Roma** e são abertas mais duas rotas: **Barcelona** e **Caracas**.

Em 1990 a TAP bate mais um recorde, transportando num só ano mais de três milhões de passageiros e iniciam-se os voos do Porto para **Barcelona** e **Basileia** e reaberta a linha de **Salvador da Bahia**.

Já na década de 2000 inicia-se como o período de maior recuperação da TAP e a par disso, a frota aumenta para 40 aviões, é também inaugurado a “catedral” da TAP, o Hangar 6 e com todas essas mudanças, é criada a nova imagem da empresa, passando a mensagem de modernidade, leveza e portugalidade. Ainda na mesma década, a companhia é contemplada com a sua entrada na Star Alliance e assume também o controlo da VEM (Varig Manutenção & Engenharia), o maior Centro de Manutenção da América do Sul.

⁴ Cfr. <http://www.tapportugal.com/Info/pt/frota-historia/historia> consultado no dia 07/01/18 às 19h37m.



Ilustração 18 - A evolução do logotipo da marca TAP

Fonte: www.turismodeportugal.pt consultado no dia 28/01/2018 às 20:41.



Ilustração 19 - O logotipo atual da TAP

Fonte: www.tapportugal.com/Info/pt/home consultado no dia 28/01/2018 às 20:49.

Na sua atualidade a companhia aérea dispõe de 80 aeronaves, das quais 63 de fabrico Airbus e 17 aeronaves ATR e Embraer, operadas pela White Airways e Portugália Airlines, todas elas ao serviço da TAP Express. A empresa é semi-privatizada, sendo constituída por 45% da empresa Gateway; 50% da Parpública e 5% dos colaboradores da TAP Air Portugal.

4. Metodologia

4.1. Hipóteses de Investigação

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 136), estes autores definem que “*uma hipótese é, portanto, uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada*” e que esta, é representada “*como uma resposta provisória á pergunta de partida da investigação*” (idem, p. 137). Nesta investigação, não se levantou nenhuma hipótese, por à partida não ser possível acalantar uma resposta provisória para qualquer das perguntas derivadas.

4.2. Estratégia, Desenho de Investigação e Recolha de Dados

Na presente dissertação, foi utilizado um estudo de caso, materializado numa abordagem de investigação, acerca das estratégias de desenvolvimento para o sucesso de uma empresa, sendo o nosso estudo de caso para o efeito, a TAP Air Portugal.

Visando aproximar-nos, o mais possível de uma solução para as questões desta investigação, é neste contexto útil recordar que Fortin (1999, p. 41) que estabelece que é na fase metodológica que “*o investigador determina os métodos que utilizará para obter respostas às questões de investigação colocadas*”. Para tal, foi realizada uma análise à envolvente interna e externa da empresa através de algumas das ferramentas enunciadas no ponto dois da presente investigação.

É importante referir que “*a investigação científica deve caracterizar-se por ser sistemática, metódica, replicável, racional, empírica, objetiva, comunicável e cumulativa*” (Rosado, 2017, p. 118). A investigação científica é racional e, de uma forma geral, há no fundo três tipos de raciocínio que podem ser adotados, designadamente o **raciocínio dedutivo**, o **raciocínio indutivo** e o **raciocínio hipotético-dedutivo**. A todos estes três tipos de raciocínio referidos, devemos acrescentar uma alusão ao pensamento crítico que cada investigador deve evidenciar nos seus estudos: “*(...) neste contexto existem três paradigmas de investigação que postulam, no fundo, a abordagem a seguir pelos investigadores: o paradigma quantitativo, na utilização de uma metodologia de cariz quantitativo; o paradigma qualitativo, na utilização de uma metodologia de cariz qualitativo; e o paradigma sociocrítico, ligado a um interesse crítico emancipatório.*” (idem, p. 119).

Face à natureza do problema que se pretendeu investigar, foi adotada uma determinada estratégia de investigação, designadamente a estratégia qualitativa, estando nós cientes de que “*(...) os paradigmas orientam as metodologias, as metodologias enformam e aferem os métodos, e os métodos constituem um conjunto de técnicas que determinam o sentido orientador de uma investigação.*” (idem, p. 119).

Em suma, nesta investigação, no domínio do paradigma sociocrítico, adotámos o raciocínio dedutivo e o consequente método, e cumprimos com os atos do procedimento científico, delimitando o nosso estudo no tempo e no espaço, com uma pergunta de partida e perguntas derivadas alinhadas com os objetivos gerais e objetivos específicos da investigação. Usámos de fontes bibliográficas nas suas três categorias (primárias, secundárias e terciárias), e socorremo-nos de bases de dados científicas e estatísticas para robustecer os dados

recolhidos, fosse ao nível das técnicas documentais, fosse ao nível das técnicas não documentais, incluindo observação participante na vertente de participação-observação e também a título de observação não participante, na vertente de observação direta, sendo que alcançámos a significância e a representatividade do estudo, atentos à fidelidade e validade dos instrumentos por nós utilizados.

4.3. Amostra e Técnicas de Análise e Tratamento de Dados

A amostragem “*é uma técnica e/ou conjunto de procedimentos necessários para descrever e seleccionar as amostras, de maneira aleatória ou não, e quando bem utilizado é um fator responsável pela determinação da representatividade da amostra.*” (Leone *et al.*, 2009, p. 71). A seleção da amostra adquire nesta metodologia um sentido particular, teve por objetivos obter a máxima informação possível para a fundamentação do projeto de pesquisa. Foram efetuadas entrevistas a pessoas relevantes e com informações cruciais que acreditamos que foram essenciais para dar respostas às nossas questões de investigação, por fim, recolhemos informações financeiras relevantes (documentos oficiais) sobre os últimos cinco anos da empresa, através das demonstrações financeiras e comparando com dados do mercado (setor), através de várias fontes fidedignas da aviação – IATA e a ANAC.

5. Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados

5.1. Modelo explicativo de síntese

Este capítulo teve como propósito efetuar uma síntese explicativa de todos os dados recolhidos, trabalhados e analisados de forma a apoiar e dar uma resposta a todas as nossas questões de investigação, efetuando assim, o tratamento e uma análise mista dos documentos recolhidos para sustentar as nossas respostas.

5.1.1. Análise Externa/Interna

Neste ponto, fizémos uma breve síntese de aspetos da envolvente externa e interna, utilizadas numa análise conjunta. Ao nível da envolvente externa, a palavra risco pode ser associada a diferente contextos, na essência, a palavra risco relaciona-se com a impossibilidade de prever o desfecho de um acontecimento futuro com a absoluta certeza e nesta lógica podemos diferenciar, três tipos de investidores: conversadores, moderados e

arrojados. Podemos dizer que a TAP, na altura (2000) em que o Eng. Fernando Pinto (ex-CEO) entrou para o CA, o risco foi elevado com uma política de investidores arrojada mas neste momento a empresa está com uma lógica de investimento mais moderada e ponderada. Segundo Lindon *et al.* (2002) os diferentes agentes económicos que compõem o mercado, são, por sua vez, submetidos a diversas influências, provenientes do meio em que se inserem, as quais constituem o seu macroambiente tecnológico, económico, social e político-legal.

O contexto político, no caso do sistema político português, são eleições legislativas em intervalos de 4 anos, contribuindo este facto para alguma estabilidade política num curto prazo, apesar de Portugal ter vivido nos últimos tempos um período de grande instabilidade e desconfiança política, na alteração em houve o pedido de ajuda ao FMI, onde o país perdeu a soberania em detrimento de medidas imperativas ao restabelecimento da saúde financeira nacional. A companhia aérea portuguesa ao estar presente em vários países do mundo estará sempre sujeita a políticas locais por parte dos seus governadores.

A parte legal, “*num breve histórico, pode-se dizer que o mercado doméstico de aviação regular tem passado por transformações estruturais. Até o final da década de 80 era intensamente tutelado pelo governo. Após este período passou por processo gradual de liberalização*” (Pires & Fernandes, 2006, p. 10), no entanto, continua muito ligada à parte política e no setor da aviação há inúmeras legislações e regulamentações⁵ a cumprir para as companhias aéreas poderem operar. A imposição de cumprimento de novas leis e regulação poderão vir a impor custos de adaptação acrescidos e até de sanções. Abaixo enunciamos as entidades que regulam os mercados e as relações comerciais no setor da aviação civil comercial:

⁵ Cfr. <http://www.anac.pt/VPT/GENERICO/LEGISLACAOREGULAMENTACAO/Paginas/LegislacaoeRegulamentacao.aspx>, consultado no dia 14/04/18 às 16h10m.

EUROPA	NACIONAL	INTERNACIONAL
 Comissão Europeia A Comissão Europeia, instituição executiva por excelência no quadro da UE, dispõe do direito de propor legislação e assegura que as políticas da UE sejam adequadamente aplicadas.	 ANAC – Autoridade Nacional da Aviação Civil Tem por missão licenciar, certificar, autorizar e homologar as atividades e os procedimentos, as entidades, o pessoal, as aeronaves, as infraestruturas, equipamentos, sistemas e demais meios afetos à aviação civil.	 ICAO – International Civil Aviation Organization É uma Instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil.
 EASA – European Aviation Safety Agency A sua missão consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no sector da aviação civil.	 AUTORIDADE DA CONCORRÊNCIA Autoridade da Concorrência Tem como missão principal velar pelo cumprimento da legislação de defesa da concorrência, fomentar a adoção de práticas que promovam a concorrência e contribuir para a disseminação de uma cultura e de uma política de concorrência (Ministério da Economia e Inovação).	Outras Autoridades Nacionais de Aviação Civil (comunitárias e de países terceiros) Têm por missão, à semelhança da autoridade aeronáutica Portuguesa, efetuar a regulação e fiscalização do sector da aviação civil.
 ECAC – European Civil Aviation Conference É uma Organização intergovernamental, cujo objetivo consiste em promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo Europeu. Funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia.		

Ilustração 20 - Entidades Reguladoras no setor da aviação civil e comercial

Fonte: Relatório de Sustentabilidade TAP – 2015.

A parte económica neste setor, tem como variáveis os riscos com a taxa de juro, devido aos financiamentos que a TAP tem na banca nacional e internacional, a taxa de câmbio, derivado ao *cash* gerado na suas diversas representações e mercados onde opera e o preço de combustível (dólar/barril de Brent). Esta última variável económica é um dos maiores custos para a TAP. A imagem seguinte demonstra a evolução dos últimos cinco anos das despesas com o *jet fuel*, ano após ano.

Encargo com Combustíveis na TAP, SA

	2016	2015	2014	2013	2012	var. (abs.)
	EUR milhões					
Total(*)	433,8	660,3	797,8	767,9	798	-226,5
Efeito Preço						-200,5
Efeito Quantidade						-20,7
Aquisição de Licenças de Emissão de CO ₂	0,7	5,9	4,7	4,1	5,2	-5,1

(*) Inclui encargo relativo à aquisição de Licenças de Emissão de CO₂

Ilustração 21 - Encargo com Combustível na TAP, SA

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Contas anuais da TAP.

Ao nível do fator tecnológico, a TAP nunca se deixou ficar para trás, acompanhando sempre a evolução tecnológica, procurando sempre desenvolver e oferecer produtos de maior valor acrescentado, em condições competitivas a nível mundial, assume-se cada vez mais como um objetivo crucial no contexto atual do setor de transporte aéreo, apesar de ser difícil de prever e acompanhar. Caso disso foi o desenvolvimento de reservas de grupos automatizadas, onde a TAP passou, desta forma, a dispor de uma solução automatizada para a gestão de reservas de grupos de passageiros que pode ser utilizada, uniformemente, em todos os mercados, para além disso dispõe também de um quiosque digital para passageiros, isto é, através da aplicação TAP poderá consultar gratuitamente todas as revistas e jornais de todo o mundo para ler durante a sua viagem sem qualquer custo adicional.

A parte ecológica é fundamental devido aos benefícios políticos/fiscais que poderá trazer para a empresa apostando neste aspeto importante para o meio ambiente e a sua sustentabilidade, sendo que a *“Sustainability suggests that companies should be operating on a platform which accounts for the triple bottom line factors, namely social, environmental, and financial”* (Sharma & Singh, 2017, p. 150). A TAP aposta forte e tem vindo a esforçar-se na sua modernização com o acréscimo de eficiência, poupando combustível e consequentemente reduz a sua emissão de CO₂, assim como, a empresa tem solicitado aos seus colaboradores a redução do uso de papel na empresa.

No domínio da coesão social, em 2013 foi generalizada a cobertura por seguro de saúde a todos os colaboradores da empresa, tendo desenvolvido a fundação social ASAS TAP de forma a apoiar as ações de solidariedade social, assim como, oferece a oportunidade de usufruir de infantário/creche interna 24h TAP para uma otimização familiar e social na vida dos seus empregados. Por fim, a empresa incentiva os seus colaboradores a terem formações internas oferecidas pela empresa para desenvolverem as suas capacidades profissionais e até pessoais.

Fazendo uma avaliação interna à empresa, num setor de indústria altamente competitiva e de grande investimento, identificamos os seguintes **pontos fortes** da TAP:

S1 – A melhor transportadora aérea Portuguesa;

S2 – Escolha variada de produtos para vários tipos de público-alvo (oferta diversificada;

S3 – Larga frota com diversos modelos de aviões para pequeno, médio e longo curso;

S4 – Marketing presente, dinâmico e inteligente em todos os mercados em atua;

S5 – Membro Star Alliance;

S6 – Inúmeras rotas para o Brasil e Africa;

S7 – O Hub em Lisboa.

Uma fraqueza, é algo que a empresa não tem, que execute mal ou que a coloque numa situação de desvantagem relativamente aos concorrentes, em geral, podem ser identificadas como elementos que faltam às forças e que são importantes para competir na indústria em que se insere, abaixo enunciamos algumas das **fraquezas** da companhia aérea portuguesa:

W1 – Insuficiência de capitais próprios da empresa;

W2 – Aumento nos cancelamentos, atrasos e falhas de serviço a bordo;

W3 – Lucros reduzidos e em alguns anos até inexistentes;

W4 – Custos mais altos que os dos competidores;

W5 – Baixa rendibilidade da unidade brasileira de manutenção e engenharia.

Em relação às **oportunidades** existentes no setor da aviação, segundo os dados da IATA, haverá um crescimento no fluxo mundial de passageiros, tanto em voos domésticos quanto a internacionais, as previsões feitas pela própria associação dão conta que, no ano de 2036, haverá mais de 7,8 bilhões passageiros voando por todo o mundo ou seja, representa praticamente o dobro do número atual. Em especial atenção para a América Latina, onde o alcance desta previsão seja um número maior que o dobro do atual, segundo a ABEAR, a projeção é de que o transporte de passageiros no Brasil cresça 109%, considerando o período de 2012 a 2020. Segundo Alexandre de Juniac, diretor geral e CEO da IATA, todos os indicadores apontam para uma procura crescente à conectividade global. O mundo precisa de se preparar para o dobro do número de passageiros durante os próximos 30 anos. Isto é, uma notícia fantástica para a inovação e a prosperidade, que são movidas por conexões aéreas. Também é um enorme desafio para os governos e a indústria garantirem que possamos atender essa procura essencial com êxito.⁶

⁶ Cfr. <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2017-10-24-01-pr.pdf>, consultado no dia 11/04/18 às 17h03m.

Major Domestic Markets

Million O-D passenger journeys (to, from and within)

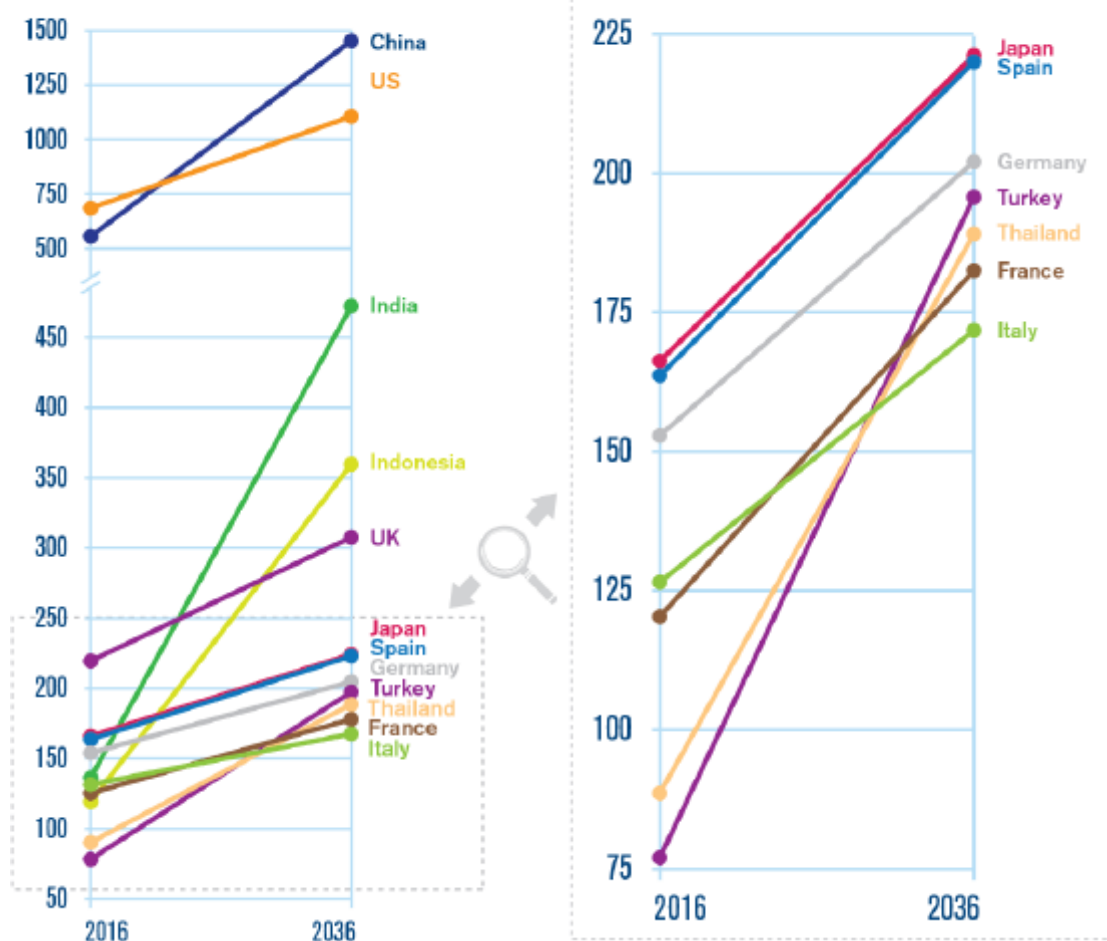


Ilustração 22 - TOP 12 (IATA) de crescimento de mercado

Fonte: Relatório IATA de previsão para 2036.

Relativamente às **ameaças** presentes nesta indústria são bastantes, tendo em conta de que é um setor com grande intensidade concorrencial, há fortes ameaças de companhias aéreas a operarem a preços bem abaixo da média de mercado, as chamadas *low costs*. Os cancelamentos, atrasos e falhas no serviço a bordo são ameaças fortes das quais a companhia aérea têm imensas dificuldades em contorná-las. As condições meteorológicas tem impacto direto com a aviação civil, podendo ameaçar toda a operação e logística de voo.

A companhia aérea portuguesa nos últimos anos tem sido apontada como uma das maiores empresas nacionais, sendo uma das grandes responsáveis para a geração de valor da economia portuguesa, contribuindo para o volume das exportações nacionais e fazendo esforços para captar o turismo para Portugal. O contributo do Grupo TAP para o volume das

exportações nacionais foi de EUR 2.319,4 milhões, em vendas e prestações de serviços no mercado externo.

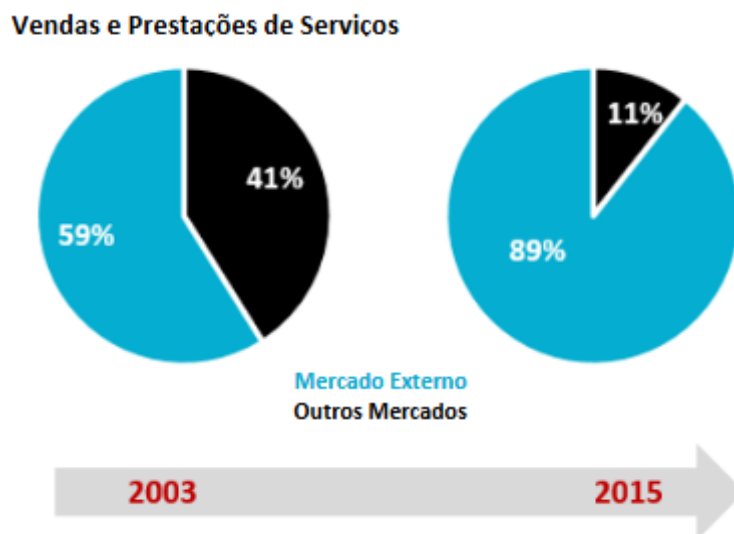



Ilustração 23 - A geração de valor para a economia portuguesa

Fonte: Relatório de sustentabilidade TAP 2015.

A TAP compromete-se também, face ao nível da responsabilidade social em proporcionar um produto de qualidade através da disponibilidade aos clientes das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece e, contribuir, ativamente, para a manutenção dos elevados níveis de segurança exigidos pela indústria aeronáutica para a salvaguarda das condições de segurança de pessoas e bens.

5.1.2. Vendas e a satisfação dos seus clientes

Com vista à satisfação de passageiros e à fidelização dos seus clientes, a companhia opera uma rede estruturada em complementaridade com uma ampla interligação numa rede global, com parcerias *code share* com várias companhias aéreas e através da participação na maior aliança global de companhias aéreas, a STAR Alliance. Analisando os dados do último ano em análise, a TAP, conjuntamente com os seus parceiros, ofereceu aos seus passageiros e clientes de carga acesso a 232 cidades (89 em operação TAP), das quais 118 se localizam na Europa sendo 10 em Portugal, 77 nas Américas, 21 em África e 6 no Médio Oriente/Ásia.

 <small>AIR PORTUGAL</small>	Destinos	Aeronaves	Carga*	Passageiros**
2012	196	71	83,7	10,2
2013	198	71	82,4	10,7
2014	178	77	85,1	11,4
2015	225	75	83,5	11,3
2016	232	86	84,1	11,7

* valor em milhares de toneladas; ** valor em milhões

Ilustração 24 - Vendas TAP 2012-2016

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Contas anuais da TAP.

Segundo os dados recolhidos dos relatórios de contas do Grupo TAP, englobando os Relatórios de Gestão do grupo e ainda os Relatórios de Sustentabilidade anual da empresa, é perceptível um aumento significativo gradual no número de passageiros ano após ano. No ano de 2016, ocorreu um crescimento de 3,5% face ao ano homólogo, a companhia teve o melhor mês de dezembro de sempre, registando, só nesse período, um aumento de 26% no tráfego transportado face a 2015, onde atingiu a marca de quase 990 mil passageiros e taxa de ocupação dos voos (*load-factor*) registada naquele mês subiu 7,4 pontos percentuais, atingindo os 78,8%, e fechando a TAP o ano de 2016 (JAN-DEZ) com um *load-factor* de 78,6% em toda a rede. Tendo em conta o último ano de vendas de passagens por área geográfica, é perceptível através da ilustração abaixo, que a zona Atlântico Sul (Brasil, Argentina, Venezuela, entre outras) é o segundo mercado com maior percentagem, ultrapassando Portugal e apenas estando atrás da zona Europeia, como constata na imagem abaixo.

Venda de Passagens por Área Geográfica

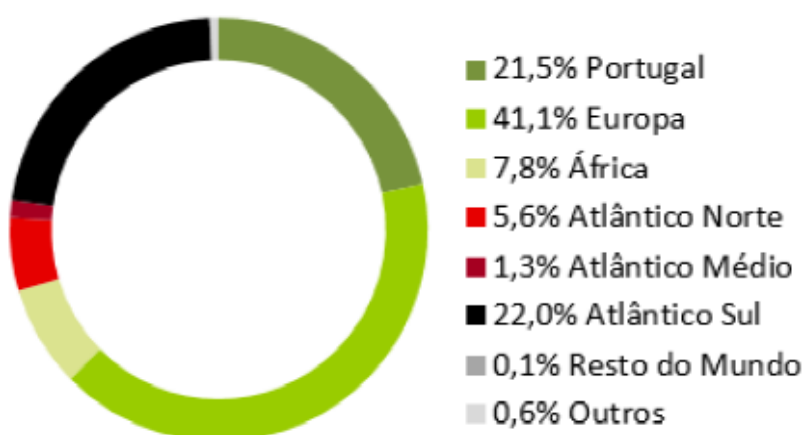
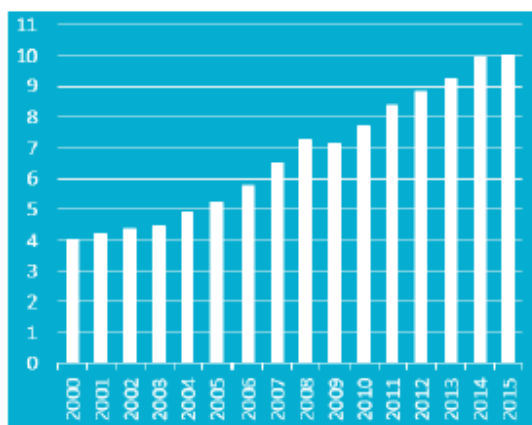


Ilustração 25 - Venda de passagens por área geográfica

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Contas anuais da TAP.

Os dados acima referidos, confirmam o acompanhamento da empresa face aos acontecimentos do mercado externo e à sua procura nos vários mercados mundiais. Permanece com destaque o posicionamento da companhia na operação para o Atlântico Sul, quer no número de passageiros transportados, quer no número de destinos – num total de 12 *gateways* no Brasil: Manaus no Norte; Belém, Fortaleza, Natal, Recife e Salvador no Nordeste; Brasília e Belo Horizonte no Centro e Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Porto Alegre no Sul. A TAP reafirma, assim, a sua posição de transportadora europeia líder neste importante mercado da América do Sul, que representa cerca de 37,5% da atividade da empresa. No ano de 2016, a TAP lançou a sua nova estrutura tarifária, com preços e oferta de produtos muito competitivos e desenhados à medida do cliente, o que permitiu à companhia recuperar a sua quota de mercado, ainda com foco no cliente, a empresa investiu forte na criação da TAP Express e com isso, a renovação total da frota regional, que passou de uma das mais antigas da Europa para a mais jovem a operar no continente europeu.

TOTAL TAP
Passageiros transportados – *Hub* de Lisboa



VOLUME GLOBAL
Passageiros Transportados – *Hub* de Lisboa

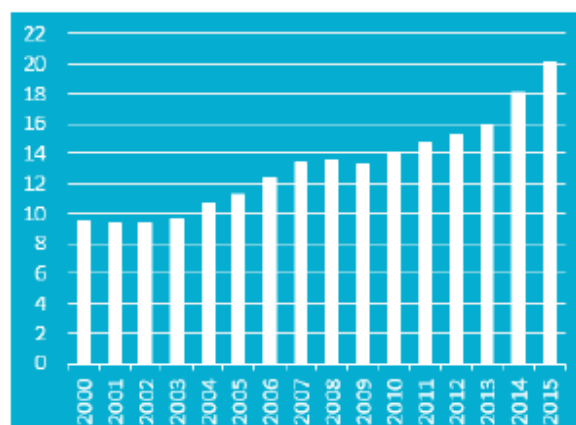


Ilustração 26 - *Hub* Lisboa - Volume TAP vs Global

Fonte: Adaptado de Relatório de Sustentabilidade anual TAP.

Face aos gráficos acima ilustrados, é perceptível o aumentado gradual ao longo dos anos (à exceção de 2009) de passageiros transportados através do *Hub* de Lisboa, cerca de mais de metade dos voos globais do *Hub* de Lisboa são da Transportadora Aérea Portuguesa.

	2015	2016	Varição Homóloga 16/15 // Annual Rate 16/15	Peso de cada Aeroporto / Airport Representativeness
Lisboa / <i>Lisbon</i>	19 862 414	22 239 437	12,0%	50,9%
Porto / <i>Oporto</i>	7 960 926	9 219 672	15,8%	21,1%
Faro / <i>Faro</i>	5 915 618	6 971 140	17,8%	15,9%
Funchal / <i>Funchal</i>	2 182 389	2 522 216	15,6%	5,8%
Ponta Delgada / <i>Ponta Delgada</i>	1 236 729	1 472 883	19,1%	3,4%
Porto Santo / <i>Porto Santo</i>	45 317	55 703	22,9%	0,1%
Terceira / <i>Terceira</i>	505 276	621 480	23,0%	1,4%
Horta / <i>Horta</i>	196 792	220 065	11,8%	0,5%
Santa Maria / <i>Santa Maria</i>	76 818	84 960	10,6%	0,2%
Graciosa / <i>Graciosa</i>	40 766	47 374	16,2%	0,1%
Pico / <i>Pico</i>	90 258	118 766	31,6%	0,3%
São Jorge / <i>São Jorge</i>	53 433	63 978	19,7%	0,1%
Flores / <i>Flores</i>	48 982	55 251	12,8%	0,1%
Corvo / <i>Corvo</i>	6 071	7 112	17,1%	0,0%
Outros / <i>Others</i>	449	26 487	5799,1%	0,1%
Total / <i>Total</i>	38 222 238	43 726 524	14,4%	100,0%

Ilustração 27 - Totais de passageiros transportados por aeroporto (origem/destino + escalas)

Fonte: ANAC (Relatório anuário da aviação civil – 2016).

No ano de 2016 confirmou-se a tendência de crescimento de transporte de passageiros, sendo que 50,86% do total transportado em 2016 foram do aeroporto de Lisboa, daí a estratégia da TAP passar claramente pelo seu *Hub* em Lisboa e assegurando assim, o maior volume de negócio num todo. Ainda assim há uma diferença significativa quando

diferenciamos a quota de mercado de Lisboa em relação ao Porto. A TAP é sem dúvida líder em market share nos principais aeroportos nacionais, em Lisboa com 57% de quota de mercado face aos número de passageiros comparando com a companhia aérea que está na segunda posição, a Ryanair apenas com 8% de quota de mercado face aos número de passageiros transportados. Olhando para os dados estatísticos no aeroporto do Porto, já se invertem as posições, a Ryanair é líder com 38% de quota de mercado em relação ao número de passageiros e a TAP (no 2º posto) apenas com 20% de quota de mercado/nº de passageiros.

10 Maiores companhias Aéreas	Quota de mercado / N.º de Passageiros
TAP - Portugal	52%
Ryanair, Ltd.	11%
Easyjet Airline Company Limited	8%
Vueling Airlines, S.A.	2%
Deutsche Lufthansa Ag.	2%
IBERIA L.A.E. S.A. OPERADORA	2%
Transavia France	2%
Air France	2%
SATA Internacional, S.A.	2%
British Airways, Plc.	1%

Ilustração 28 - Quota de mercado/Nº de passageiros – Aeroporto de Lisboa

Fonte: ANAC (Relatório anuário da aviação civil – 2016).

10 Maiores companhias Aéreas	Quota de mercado / N.º de Passageiros
Ryanair, Ltd.	38%
TAP - Portugal	20%
Easyjet Airline Company Limited	14%
Transavia France	6%
Deutsche Lufthansa Ag.	3%
Vueling Airlines, S.A.	3%
Air Nostrum - Lineas Aéreas de Mediteraneo	2%
Swiss International Air Liens, Ltd.	2%
Easyjet Switzerland SA	2%
Aigle Azur - Compagnie de Transport Aérien	1%

Ilustração 29 - Quota de mercado/Nº passageiros - Aeroporto do Porto

Fonte: ANAC (Relatório anuário da aviação civil – 2016).

Com o foco nos clientes, há a necessidade de “*compreender o comportamento dos consumidores, é bastante relevante para as empresas, uma vez que é necessário identificar e agrupar os comportamentos semelhantes para pode atendê-los da melhor forma. Estes*

comportamentos são derivados das necessidades e desejos dos consumidores, que segundo Sheth (2001, p.136) são diferentes: necessidades são condições insatisfatórias do consumidor, que o levam as ações que melhorarão estas condições. Desejos são aspirações de obter mais satisfação do que o absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória.” (Mariano, 2007, p. 31). A TAP efetuou vários estudos relativamente ao índice de satisfação dos clientes face à empresa e obteve os resultados abaixo indicados (indicadores 2013-2015):

Objetivos	Indicadores	Âmbito	2013	2014	2015	Variação 2014/2013	Variação 2015/2014
Assegurar uma diversidade de destinos e frequências aos Clientes da TAP	Número de destinos servidos diretamente pela TAP a partir de ⁽⁴⁾ :	TAP, S.A.					
	PORTO		18	18	18	0,0%	0,0%
	FARO		1	1	1	0,0%	0,0%
	LISBOA		77	88	82	14,3%	-6,8%
	REGIÕES AUTÓNOMAS		6	6	4	0,0%	-33,3%
	Número de destinos oferecidos em code-share ⁽⁵⁾	TAP, S.A.	123	126	151	2,4%	19,8%
Melhorar o índice de pontualidade dos voos da TAP	Número de Serviços ⁽⁴⁾ (voos)	TAP, S.A.	106.994	109.139	109.283	2,0%	0,1%
	Índice de pontualidade dos voos ⁽⁴⁾	TAP, S.A.					
	HUB		72%	64%	80%	-8,1 p.p.	16,7 p.p.
Assegurar uma melhoria do nível de serviço do handling em termos de entrega das bagagens	REDE		74%	66%	79%	-7,5 p.p.	12,3 p.p.
	Percentagem de bagagens left behind ⁽⁷⁾ (por 1.000 Passageiros)	TAP, S.A.					
	HUB		15,6	17,3	11,4	10,9%	-34,1%
Garantir uma melhoria da satisfação do Cliente Passageiro	REDE		10,0	11,1	8,4	11,0%	-24,3%
	Número de reclamações por passageiro transportado ⁽¹⁰⁾	TAP, S.A.	0,0026	0,0067	0,0045	157,7%	-32,8%
Promover a fidelização dos passageiros através de um serviço distintivo	Avaliação da satisfação dos passageiros da TAP (Global) ⁽¹²⁾	TAP, S.A.	7,95	7,67	(**)	-	-
	Pontuação: 1 (nada satisfeito) a 10 (muito satisfeito)						
	Índice da satisfação dos passageiros da TAP (Serviço em Terra) ⁽⁸⁾ (percentagem do nº de respostas satisfatório no total de respostas obtidas)	TAP, S.A.	64,3%	63,8%	70,4%	-0,5 p.p.	6,6 p.p.
	Número de membros do Programa Victoria ⁽⁶⁾	TAP, S.A.	1.400.000	1.600.000	1.800.000	14,3%	12,5%

Ilustração 30 - Objetivos e Indicadores - Clientes (2013-2015)

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2015 TAP.

Estes indicadores mostram de que os clientes TAP continuam a preferir a empresa com quem viajam, resposta disse é a variação de índice de satisfação dos passageiros da TAP entre 2014 e 2015 de 6,6 p.p. e o aumento progressivo do número de membros do Programa Victoria. O serviço prestado pela companhia aérea tem sido melhorado ano após ano, quer ao nível de percentagem de bagagens *left behind*, quer ao nível da pontualidade dos voos, quer ao nível das reclamações por passageiro transportado, quer ao nível de destinos oferecidos em *code-share*. A empresa tem apostado forte na satisfação do cliente e consequentemente na sua fidelização. Para melhor atender às necessidades dos seus clientes e às tendências de mercado,

a TAP passou a disponibilizar para vendas, as suas intercontinental *branded fares* e com isso também as novas políticas de franquias de bagagens. Através de seis classes tarifárias oferecidas para atender a todo o tipo de cliente: Discount – para quem não precisa de despachar bagagem no porão; Basic – que dá direito a uma peça de bagagem até 23kg; Classic – onde o cliente pode levar duas peças de bagagem até 23kg; Plus – que permite até três bagagens de 23kg cada. Na classe executiva foram criadas apenas dois tipos de tarifas: Executive – que dá direito a duas bagagens até 32kg cada; Top Executive – que dá direito a três bagagens até 32kg cada. Além disso, dependendo do perfil do cliente, ele pode optar por tarifas com facilidades que atendam às suas necessidades, pode escolher o seu assento e até licitar, por valores mais baixos, lugares melhores 48 horas antes da viagem.

5.1.3. Os Objetivos e a Estratégia

Tendo em conta os objetivos e a estratégia da empresa, “*para Wright, Kroll e Parnell (2011), a estratégia corporativa é uma ótima ferramenta para promover a empresa perante o mercado. Através da apresentação da missão, da visão e valores a empresa consegue desenvolver uma postura organizacional adequada para mais eficientemente atrair clientes internos e externos e cumprir as suas metas e objetivos, permitindo-lhe um crescimento contínuo devido aos lucros maximizados. Ao definir a missão, a empresa transmite aos seus clientes o motivo pelo qual foi criada, qual é a razão da sua existência. Enquanto a missão é definida no tempo presente, a visão é o que a empresa almeja no futuro, como pretende ser vista, o que deseja realizar e aonde quer chegar. Por fim, os valores da empresa são princípios que a empresa preza como instituição e norteia a sua atenção.*” (Costella et al., 2004). Analisando a sua missão, a TAP tem por objetivo proporcionar um serviço de qualidade aos seus clientes, procurando uma posição de liderança no segmento de mercado em que atuar e matendo uma postura ativa na promoção da sua contribuição para o desenvolvimento económico e social dos país e das comunidades que serve.

- Sendo reconhecida como a companhia aérea que, através do posicionamento geográfico do seu hub operacional de Lisboa, proporciona ligações privilegiadas entre a Europa a África e as Américas do Norte, Central e do Sul;
- Prosseguindo, no desenvolvimento da sua rede, uma estratégia de interligação, que conecta a Europa a um número crescente de destinos localizados em África

e no Atlântico Sul destacando-se, nesta última região, como a transportadora europeia líder para o Brasil;

- Proporcionando aos clientes um produto de qualidade, através da disponibilização das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada mais valor ao produto que lhes oferece;
- Sendo percebida pelos acionistas como empresa geradora de valor de forma sustentada.

No desenvolvimento da sua rede, a empresa prossegue uma estratégia de nicho através da conexão da Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico Sul – onde se destaca como a transportadora europeia líder para o Brasil – acrescenta novos e importantes destinos que garantam novas ligações aos Estados Unidos, desenvolvendo um novo eixo estratégico no Atlântico Norte.

A Transportadora Aérea Portuguesa reforçou, também, com uma visibilidade crescente, as ações de promoção de Portugal no mundo:

- Incremento do número de voos;
- Contribuição para afirmação da lusofonia;
- Divulgação dos produtos nacionais;
- Contributo para o volume das exportações nacionais.

Apostando em novas estratégias, a companhia aérea portuguesa criou a Ponte-Aérea, com intenção de servir com cerca de 18 voos diários a ligação entre o Porto e Lisboa, entre as 05h30m e as 22h25m, garantindo assim, desta forma, uma conectividade total entre toda a rede da TAP, deixando em definitivo de haver esperas prolongadas entre voos. A Ponte-Aérea oferece preços muito competitivos (desde 29€) nas viagens entre o Porto e Lisboa e um produto inovador, com portas de embarque exclusivas, balcões de *check-in* dedicados (*fast-track*), *check-in* disponível até 20 minutos antes da partida do voo e ainda, a total flexibilidade em poder alterar os bilhetes mediante o horário pretendido do dia. Embora que, em relação aos destinos domésticos há que ter em conta “(...) *the determinants of ticket prices seem to differ with respect to the location of destination*” (ELGIN *et al.*, 2017, p. 336). A TAP adotou esta nova estratégia de ligação entre as duas cidades mais procuradas pelo turismo em Portugal superou as expectativas, segundo Fernando Pinto, na altura, o presidente da TAP, em março de 2017 em declarações à TSF, considerou de que “*Não imaginávamos que íamos ter,*

depois de um ano, 75 por cento de ocupação média e 750 mil passageiros. Média para este ano (2017): 1 milhão de passageiros”⁷.



Ilustração 31 - A Ponte-Aérea

Fonte: Relatório de contas 2016 TAP.

A TAP assume como missão o serviço de Transporte Aéreo e atividades afins, aspirando a ser sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços e uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, atuando consciente do seu compromisso para com a sociedade e com o ambiente.

O código de ética empresarial, enquanto instrumento transversal à organização, permite evidenciar os princípios, a visão e a missão da empresa. É referida a conduta social da empresa, explicitando a sua contribuição para a comunidade, bem como a sua atuação no relacionamento com os órgãos tutelares e com o governo. O código de ética e o código de boa conduta empresarial apresentam-se como instrumentos a contribuir para a resolução desta problemática, evidenciando a importância atribuída pela empresa ao meio ambiente, bem como à sua articulação com a globalidade da sociedade.

A TAP com o foco sempre no cliente, proporciona informá-los com transparência sobre os preços totais do transporte aéreo, discriminando os valores da tarifa de acordo com o itinerário escolhido, taxas aeroportuárias ou outras e encargos de serviços aplicáveis.

A diretora de Marketing da TAP – Paula Canada – em 2016, explica em entrevista à Presstur de que a companhia aérea portuguesa disputa o segmento ‘no-frills’, porém não

⁷ Cfr. <https://www.tsf.pt/sociedade/interior/ponte-aerea-da-tap-transporta-2-mil-passageiros-por-dia-5751589.html>, consultado no dia 18/04/18 às 19h03m.

pretendem ser uma companhia de *low-cost*, sendo que algumas opções que a companhia fez para o desenho da sua nova estrutura tarifária, em que entre pelo mercado tradicional das *low-cost*, com produtos ‘*no-frills*’, mas sem renegar o que a executiva diz ser o ADN da companhia, “*É um conceito de menu: escolha como quer voar e paga o que precisa (...) mas, e está no nosso ADN, nós não somos uma companhia low cost (...) este tipo de posicionamento tivemos que o manter, até porque temos todo o tipo de clientes (...) houve um equilíbrio que se tentou, também para se proteger a marca (...) queremos servir os segmentos todos e por isso temos que ter lá um bocadinho do avião dedicado àqueles passageiros que querem pagar pouco (...) A TAP tem uma marca que não se coaduna com determinado tipo de serviço que poder destruir a marca (...) está no nosso ADN, nós não somos uma companhia low cost*”⁸

Os objetivos e a estratégia é clara e bem definida pelo Grupo TAP e tem dado frutos ao longo dos anos, chegando a terminar com lucros na TAP, SA em 2016 de 34 milhões de euros e perspectivando-se uma duplicação dos resultados já em 2017, cimentando assim, as suas estratégias de desenvolvimento para o sucesso.

5.1.4. A Estrutura organizacional TAP

As atividades de criação de valor de uma empresa precisam e estão ligadas através de uma estrutura organizacional – é esta que atribui papéis e tarefas aos trabalhadores e prescreve as relações de reporte, de autoridade, de assessoria, de responsabilidade e de comando. Todos os tipos de empresas possuem dois tipos básicos e fundamentais de estrutura: a formal e a informal. No caso da TAP estamos perante uma estrutura informal, com um modelo onde se dá ênfase em posições em termos de autoridade e responsabilidades nas unidades organizacionais, tem uma estrutura planeada e uma organização alta ou vertical, em múltiplos níveis hierárquicos, sendo pouco flexível e pouco adaptável. A Transportadora Aérea Portuguesa devido ao número de atividades a desempenhar, aos seus departamentos e funções, torna-se elevado o número de níveis hierárquicos – isto é, a estrutura torna-se mais alta e consequentemente, mais burocrática, formalizada e com dificuldades de comunicação entre o topo e a base da hierarquia. Segundo Shatrevich (2014, p. 872) “*An effective*

⁸ Cfr. <http://www.presstur.com/empresas---negocios/aviacao/tap-disputa-segmento-no-frills-mas-nos-nao-somos-uma-companhia-low-cost-paula-canada/>, consultado no dia 18/04/18 às 20h23m.

organization structure and design is one that optimizes the performance of the organization and its members by ensuring that tasks, work activities and people are organized in such a way that goals are achieved. An efficient organization structure and design is one that uses the most appropriate type and amount of resources (e.g., money, materials, people) to achieve the goals.”

O Grupo TAP é composto por três grupos de acionistas: o grupo que detém 50% – PARPÚBLICA (SGPS, S.A.), o grupo que detém 45% – Alantic Gateway (SGPS, LDA) e por fim 5% que é detida por vários acionistas que são – os colaboradores da empresa. O Grupo TAP é detentora de várias empresas participadas com as seguintes percentagens, ilustradas na imagem abaixo:

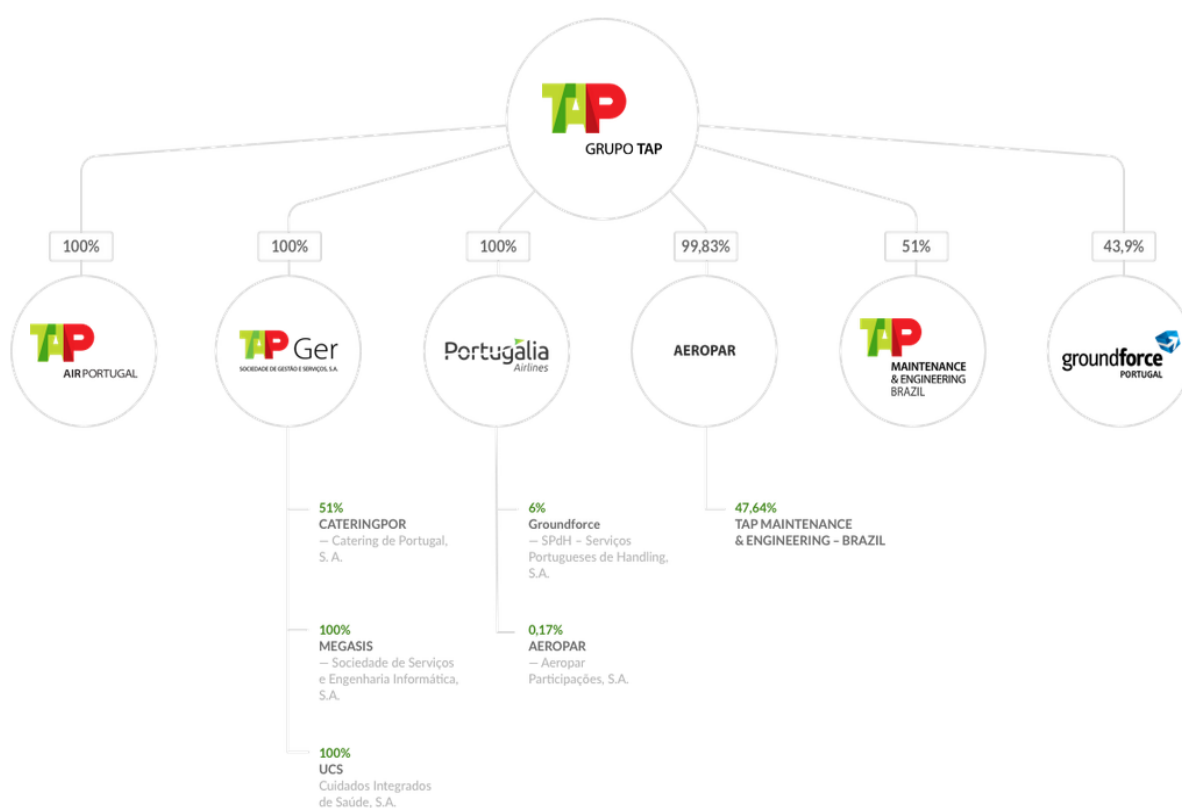


Ilustração 32 - Empresas participadas (Grupo TAP)

Fonte: <http://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/grupo-tap>, consultado no dia 22/04/2018 às 23h31m.

A macroestrutura da empresa TAP, S.A.⁹ tem vários níveis hierárquicos, baseando-se na autoridade e responsabilidade, tendendo a envolver maiores custos, pelo maior número de gestores envolvidos, e ainda gerar maiores dificuldades de comunicação devido ao número de pessoas por que a informação tem de passar.

⁹ Anexo 1

5.2. Respostas às Perguntas Derivadas

Seguem-se os seguintes pontos de investigação, de dar respostas às perguntas derivadas. Todas as respostas dadas às PD, foram desenvolvidas com base em toda a investigação efetuada nos pontos anteriores.

5.2.1. Resposta à Primeira Pergunta Derivada

Relativamente à primeira pergunta derivada de investigação, **PD1: “Continua a TAP a ser a companhia aérea preferida pelos clientes?”**, pretendeu-se identificar se a TAP continuava a ser a preferência dos passageiros na altura da escolha da companhia aérea onde optavam por viajar, fazendo uma triângulação de dados, relativamente às vendas de passagens aéreas, satisfação dos clientes e conquistas de mercados internacionais e nacionais, é clara a continuidade e conquista na preferência da TAP em detrimento de outras companhias aéreas.

Após análise nos pontos anteriores das vendas de passagens aéreas, a TAP registou um crescimento 3,5% no ano de 2016 face ao ano homólogo, registando ainda, vários recordes de passageiros transportados por mês, nomeadamente o mês de dezembro de 2016 com 26% de tráfego acima face a 2015. A TAP olhando sempre ao cliente, viu os seus serviços melhorados, obtendo um crescimento nos resultados de satisfação dos clientes em 6,6 p.p. e ainda uma redução nos cancelamentos e atrasos nos voos, por fim, as reclamações efetuadas pelos passageiros também baixaram em -32,8%.

Todos estes dados, mostram que o cliente TAP, é um cliente satisfeito e onde a empresa tem feito esforços para se focar mais no serviço de qualidade e ainda na oferta apresentada aos seus clientes, quer ao nível de novas rotas, quer ao nível de entretenimento durante o voo, com a oferta do quiosque digital, promoções de produtos nacionais a bordo, *upgrade* de assento através de licitações antes do voo (a preços mais baratos), a flexibilidade de tarifas de acordo com as pretensões de cada passageiro isto é, moldar o preço mediante o tipo de escolha pretendida pelo passageiro (tarifa). Toda esta estratégia da marca TAP, fez e continua a fazer da companhia aérea portuguesa a preferida pelos portugueses e ainda levou a destacar-se como companhia aérea europeia líder no mercado sul americano. A TAP foi ao encontro também, do mercado doméstico, criando a Ponte-Aérea, várias ligações diárias entre Lisboa-Porto a preços bastante acessíveis de forma a dinamizar e otimizar o mercado nacional e o desejo dos seus clientes.

5.2.2. Resposta à Segunda Pergunta Derivada

Em relação à segunda pergunta derivada de investigação, **PD2: “Quais são os mercados que estrategicamente importa desenvolver pela TAP?”**, pretendeu-se identificar em que mercados a TAP deverá desenvolver para aumentar a suas vendas e receitas de passageiros aéreas com base nos estudos efetuados no crescimento de vários mercados, onde as nossas fontes foram os dados da ABEAR e IATA. A Transportadora Aérea Portuguesa tem apostado forte ultimamente no mercado sul americano, mais concretamente no Brasil, devido ao seu *hub* no aeroporto de Lisboa, acaba por ser um ponto estratégico da empresa, fazendo de ponto de entrada ou de ligação entre a Europa e a América do Sul, mercado esse em franco crescimento nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira das Empresas Aéreas, foi previsto um crescimento de cerca de 109%¹⁰ de transporte de passageiros no Brasil entre 2012-2020. A TAP não só manteve a aposta no Brasil, assim como, reforçou com mais voos as ligações aéreas entre os países, aumentando claramente as suas vendas neste mercado e não esquecendo os restantes mercados em crescimento, como é o caso da Espanha e dos Estados Unidos da América, a TAP reforçou os números de voos e até abriu novas escalas nestes destinos. No país vizinho, a TAP em 2016 teve aumentos acima de 50%¹¹ na linha de A Coruña, com +59,6% ou mais 619, Astúrias, com +87,3% ou mais 904, Bilbao, com +83,1% ou mais 2.880, Málaga, com +163,4% ou mais 4.357, Sevilha, com +94,5% ou mais 3.588, e Valência, com +61,5% ou mais 2.551. Já nas duas principais escalas, em Madrid somou-se 117.568 passageiros, onde houve um crescimento em 66,4% ou 18,2 mil, e 39.124 em Barcelona, onde apesar de ter cortado a rota de/para o Porto, teve um aumento em 20% ou 6,5 mil. Já no mercado dos EUA, David Neelman (2016), *“No inverno do ano passado, tínhamos oito voos por semana para os EUA. Hoje, temos 23 por semana. Eu quero levantar esse número para 70 por semana nos próximos três anos”*¹², disse o acionista da TAP, que falava aos jornalistas à margem do Congresso Nacional da Hotelaria e Turismo que decorreu nos Açores em novembro de 2016. O mercado norte americano tem sido uma clara aposta, bem sucedida pela TAP nos últimos anos, devido ao crescimento na sua procura e acabando por ser uma entrada para a Europa vindo do continente americano.

¹⁰ Cfr. http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/Agenda2020_PORT_010714.pdf, consultado no dia 23/04/18 às 18h27m.

¹¹ Cfr. <http://www.presstur.com/empresas---negocios/aviacao/tap-termina-2016-com-aumento-de-passageiros-nos-aeroportos-espanhois-acima-de-50-/>, consultado no dia 23/04/18 às 19h15m.

¹² Cfr. <https://eco.pt/2016/11/17/tap-quer-triplicar-voos-para-os-eua-para-70-por-semana/>, consultado no dia 23/04/18 às 19h53m.

Face aos crescimentos futuros nos mais diversos mercados e que a companhia aérea portuguesa tem sofrido ao longo dos anos, uma aposta no mercado asiático, onde se prevê ser o um mercado de grandíssimo crescimento nos próximos vinte anos. No entanto, a TAP não se deixa ficar para trás nas suas previsões e até recentemente firmou uma parceria em *code-share* com a empresa Beijing Capital Airlines voando diretamente e unicamente de Lisboa-Pequim e vice-versa, sendo a primeira ligação entre Portugal e a China, iniciando assim, o processo de ligação entre a TAP e o continente asiático, sendo este um mercado em clara expansão. Em 2016, a China representou 183 mil turistas para Portugal.

Em suma, importa continuar a desenvolver o grande crescimento da TAP no mercado sul americano, ponteciar o crescimento que o mercado norte americano tem e apostar mais nele e ainda começa a explorar o mercado asiático, onde as previsões apontam para uma grande expansão ao nível do transporte aéreo, segundo o relatório anual de 2016 da IATA, na ilustração 13 da presente investigação.

5.2.3. Resposta à Terceira Pergunta Derivada

Em relação à terceira e última pergunta derivada de investigação, **PD3: “O que é que, em termos de estrutura organizacional, pode ser feito em ordem a aumentar a eficiência TAP?”**, pretendeu-se analisar a estrutura da organização TAP, afim de perceber o que se poderia fazer em virtude de aumentar a sua eficiência e isso foi claro devido à sua estrutura bastante vertical e formal na organização. Neste tipo de organizações altas, há uma tendência de envolver maiores custos, pelo maior número de gestores envolvidos e também cria uma grande dificuldade de comunicação devido ao número de pessoas por onde a informação tem de passar. A empresa tem feito algumas melhorias mas ainda assenta muito na estrutura tradicional, com múltiplos níveis hierárquicos, as novas tendências requerem organizações mais flexíveis e adaptáveis, o que é promovido em estruturas mais achatadas, de forma a haver uma melhor comunicação entre os vários departamentos e áreas, estando todas dentro de um mesmo nível, baseando-se na diferenciação entre os diferentes tipos de funções.

Para aumentar a sua eficiência ao nível da sua estrutura organizacional deverá a empresa optar pela estrutura horizontal (mais achatada), descentralizando a autoridade e ao delegar, economiza-se nos custos burocráticos e aproxima-se a tomada de decisão do seu meio de implementação, e ao descentralizar as estratégias podem ser adaptadas ao nível operacional, mais próximo do mercado. A TAP se opta-se por uma organização mais achatada teria mais capacidade de motivar os trabalhadores, promovendo a sua participação e

iniciativa, mostrando-lhes que eles são parte importante na empresa. Por outro lado, aceleram a comunicação entre o topo e a base, o que lhe dá maior capacidade de resposta a alterações no meio ambiente.

5.3. Resposta à Pergunta de Partida

Relativamente à pergunta de partida de investigação, **PP: “Quais são as estratégias de desenvolvimento a adotar pela TAP em ordem a melhorar os seus resultados financeiros?”**, pretendeu-se perceber quais são as medidas que a empresa tomou e continua a tomar em ordem a melhorar ano após ano os seus resultados financeiros e a grande diferença foi o seu posicionamento no mercado, mudando a sua posição da marca, produtos e serviços nas mentes dos seus respetivos consumidores/clientes. A TAP adotou a estratégia de se focar no cliente, dedicar-se de forma a ir ao encontro das necessidades dos clientes, de forma a que obtenham aquilo que desejam, assim os clientes satisfeitos podem regressar uma e outra vez ao longo de muitos anos, ficam fidelizados e por norma, os clientes satisfeitos aconselham outros da qualidade/serviço encontrados, é redundante dizer que toda a empresa vive das compras dos seus clientes. No entanto, são os clientes que geram a receita as receitas.

A TAP focada no cliente, criou a liberdade de escolha, com as novas tarifas flexíveis, com o *slogan*: “Escolha como quer voar. Pague só o que precisa”¹³. Após uma reestruturação e investimentos realizados no quadro da nova estrutura acionista e ainda de mercados onde a empresa atua, a empresa regressou aos lucros em 2016, após dois anos de prejuízos. A companhia aérea portuguesa constituiu uma nova subsidiária regional, a TAP Express (ex-PGA), e adotou, a já referenciada, nova estrutura tarifária, que contribuiu para um forte crescimento do tráfego em 2016. A Transportadora Aérea Portuguesa constituiu um fator decisivo de diferenciação e vantagem competitiva, a TAP investiu, continuamente, na inovação e requalificação dos seus serviços e atendimento, sendo a face mais visível a inovação digital. De referir entre outros desenvolvimentos: Quiosque Digital; Reservas de grupos automatizadas; TAP Gift Vouchers; Gestão de campanhas de marketing; TAP STEP Mobile, o Programa *Victoria Miles* e ainda no âmbito de saúde e bem-estar, são disponibilizados serviços e informações médicas para passageiros (*website*, facebook, revista e audiovisuais de bordo), relacionadas com as viagens aéreas. No desenvolvimento da sua estratégia, no sentido de formentar uma relação frequente e transparente com os clientes, de

¹³ Cfr. https://www.flytap.com/mediaRep/editors/Contentimages/2016_BRANDED/LP_BRANDED_NEW/TAP_BrandedProducts_PT.pdf, consultado no dia 23/04/18 às 23h41m.

forma a permitir identificar oportunidades de satisfação das suas expectativas em relação aos serviços prestados, a TAP, continuamente, procura inovar e modernizar os processos de contacto, permitindo maior eficácia e rapidez de resposta, através do Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, Instagram, Pinterest, entre outras.

A estratégia de *hub*, implementada no aeroporto de Lisboa, como importante centro de ligação entre a Europa, e o Brasil e África, permitiu a geração das economias de escala indispensáveis para o crescimento do número de passageiros transportados. A TAP reforçou, desta forma, com uma visibilidade crescente, as ações de promoção de Portugal no mundo:

- Incremento do número de voos;
- Contribuição para a afirmação da lusofonia;
- Divulgação dos produtos nacionais;
- Contributo para o volume das exportações nacionais.

Relativamente à melhoria das eficiências operacionais, de referir encontrar-se previsto, no horizonte do plano, o desenvolvimento, por parte da TAP, de um esforço acrescido de otimização da sua estrutura de custos, por forma a assegurar uma base que possibilite um crescimento sustentável e tão eficiente quanto possível, nunca comprometendo aquela que é a sua resolução de manter excelência na segurança das suas operações e de oferecer aos seus clientes um produto e serviço de referência mundial.

A estratégia adotada pela TAP tem vindo a revelar-se de sucesso, segundo os seus números nos relatórios anuais de contas da TAP¹⁴, no entanto há dois pontos onde a empresa deve refletir e adotar novas estratégias, tendo o Porto um enorme volume de mercado e de vendas, a TAP tem perdido a sua força nesse mercado, deixando as empresas de *low-cost* a ganhar essa quota de mercado. Num outro ponto, a empresa deverá começar a apostar no mercado asiático, pensar numa estratégia de *code-share* com outras companhias aéreas, de forma a conquistar um mercado com um futuro grande de crescimento (Ilustração 13), a TAP já iniciou esse processo com a Beijing Capital Airlines de Lisboa-Pequim-Lisboa mas deverá apostar em mais rotas neste mesmo mercado (asiático) de forma a começar a ganhar ‘terreno’ aos seus concorrentes diretos.

¹⁴ Cfr. *Link* no no capítulo Bibliografia, *websites* consultados.

Conclusões e Recomendações

O presente caso de estudo permitiu comprovar, através do exemplo real da TAP Air Portugal, a importância de uma estratégia corretamente definida e clara, materializada nas diversas áreas e consistentemente aplicada ao longo do tempo para o sucesso de uma empresa.

Através deste caso de estudo foi possível aplicar modelos/ferramentas de análise e formulação estratégia a um caso prático, compreendendo como os vários passos da estrutura estratégica e a sua aplicação contribuem para o sucesso final de uma empresa.

Este caso pretendeu focar-se na compreensão e avaliação da estratégia que a TAP tem seguido para ser bem sucedida. Investigaram-se vários resultados e opções tomadas pela CA e o porquê das suas escolhas, com base na análise do mercado em que a companhia aérea está inserida, e também analisámos os seus resultados em alguns mercados face a outras companhias aéreas. A indústria da aviação é um mercado altamente competitivo e não totalmente controlável devido a várias variáveis externas, no entanto é essencial uma boa análise da envolvente antes de apostar em algum tipo de mercado, caso contrário, poderá ser o começo para a ‘queda’ da companhia aérea, tudo tem que ser pensado ao pormenor, uma simples opção estratégica errada, poderá levar a empresa a perdas de milhões de euros.

A análise da envolvente externa através das ferramentas mencionadas nesta investigação e a sua conjugação com a análise SWOT permitiu-nos perceber como a TAP utilizou muitas das suas forças para aproveitar as oportunidades existentes no mercado. De facto, a correta avaliação da envolvente e a avaliação dos pontos fortes e fracos de uma empresa são fatores decisivos para que esta possa definir a sua estratégia, assim, a empresa consegue saber como se deve posicionar-se face à concorrência e que tipo de estratégia deve utilizar para endereçar o mercado e ganhar vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

A avaliação das rotas da empresa em estudo, fez-nos perceber de que a TAP é a empresa líder de aviação europeia a voar para a América do Sul e uma das mais representativas em África, ganhando significativamente vantagem face aos concorrentes em Espanha, aumentando as suas vendas e abrindo novas rotas, assim como, nos Estados Unidos da América, um dos mercados em claro crescimento, segundo os dados da IATA e ABEAR.

A conjugação dos tráfegos de ligação e de ponto a ponto, subjacente ao conceito *hub*, possibilitou promover, no desenvolvimento da operação, o incremento da utilização dos aviões viabilizando, ao longo daquele período, a operação de novos destinos e o aumento de frequências para aeroportos já operados. Registou-se, em consequência, um incremento

sustentado do tráfego, acompanhado por uma dimensão crescente do volume de passageiros em transferência.

A estratégia focada no cliente, também foi absolutamente decisiva para inverter o ciclo negativo em que a empresa havia caído há uns anos. A TAP começou a oferecer aos seus clientes mais serviço de qualidade e produtos diferenciados e diversificados, o que fez com que recuperasse os clientes que havia perdido anteriormente, fidelizou os que já tinha e ainda aumentou as suas vendas e a sua procura e com isso ofereceu também, novas rotas e uma maior flexibilidade de tarifas, mais facilidade no *check-in (fast-track)*, escolha antecipada do assento e até a licitação a baixo preço por lugares melhores, tudo isto para ir ao encontro do desejo de cada cliente.

De destacar, ainda, o importante contributo da empresa para o crescimento sustentado do país, desempenhando um papel fundamental no esforço de integração de Portugal na economia global, através do significativo impacto económico decorrente do desenvolvimento das suas atividades diretas, bem como pelo efeito catalisador exercido sobre outros setores produtivos.

A TAP para além dos *code-shares* já existentes, em parceria com empresas estratégicas para a expansão para novos destinos, pensamos que a empresa deveria apostar mais no mercado asiático, já com várias pesquisas de mercado, as previsões ditam que será o mercado com o maior crescimento de todos nos próximos vinte anos. Caso a TAP se antecipe e aposte neste continente, ganhará vantagem competitiva face aos seus atuais concorrentes e entrará num mercado novo e aliciante.

Uma aposta num novo tipo de estrutura organizacional traria uma otimização dos seus recursos e, também, economizava-se nos custos burocráticos e aproximava-se a tomada de decisão do seu meio de implementação. A centralização no topo não é um modelo tradicional e uma empresa que quer ser vista como inovadora e dinâmica terá de ‘achatar’ a sua estrutura organizacional de forma a motivar os seus trabalhadores e promover a sua participação e iniciativa, e por outro lado, também acelerará a comunicação entre o topo e a base, o que dará maior capacidade de resposta a alterações no seu meio ambiente.

Em suma, a TAP é uma empresa que através diversas estratégias de desenvolvimento, a tem levado para o sucesso, conquistou vários mercados da aviação e tem cada vez mais valorizado a força da sua marca ao longo destes anos.

Limitações da Investigação

Durante a nossa investigação, deparámo-nos com limitações que acabaram por condicionar a qualidade da mesma. O tempo limitado, face a toda envolvente contextual do tema desta investigação, nomeadamente o setor em que está inserido, o que não permitiu um aprofundamento maior da temática.

A pouca receptividade que existe por parte da maioria das empresas, em falar abertamente sobre questões sensíveis, como as do tema desta investigação, isto é, o carecimento de entrevistas a quem possui dados estratégicos sobre o tema do caso estudo, por terem sido negadas essas entrevistas.

A extrema limitação nos dados financeiros e métricas das empresas do setor para níveis de comparação e análise do setor, o que não nos permitiu uma análise financeira mais aprofundada de todo o setor e concorrência.

Devido à grandiosidade da estrutura da empresa em estudo e também da sua representatividade em todo o mundo, não nos foi possível ir a todo o pormenor funcional e operacional da mesma.

A falta de dados estratégicos, operacionais e financeiros públicos de todo o setor em estudo e também das empresas nele inserido.

A pouca existência de estudos relacionados com o tema de investigação conjuntamente com o caso de estudo da mesma.

Desafios para Investigações Futuras

Abordando o ponto anterior, referindo que poucos são os estudos sobre esta temática, nomeadamente perante um *case study* de uma multinacional, ao avaliarmos em termos de indústria, deparámo-nos com a imensidão de leis, regulamentações quer ao nível nacional, quer ao nível internacional e com a evolução tecnológica apareceu o novo conceito de um pequeno avião não tripulado, telecomandado ou programado que pode ser controlado nos três eixos, chamado de *drone*. Propomos neste trabalho, a investigação desta temática no futuro, onde este tipo de veículo aéreo não tripulado pode ser usado para diversos fins, nomeadamente de logística, distribuição, medicinais, militares, entre muitos outros.

Numa nova era, onde as políticas governamentais apostam na sustentabilidade dos recursos naturais do nosso planeta, investigar novas formas sustentáveis de consumo de energia para os aviões ao invés do consumo exagerado combustível e consequentemente as suas emissões de CO₂.

Relativamente ao que tivemos presente nesta investigação face à previsão do enorme crescimento da aviação civil no mercado asiático, propomos uma investigação acerca deste mercado e as alianças estratégicas que as companhias aéreas europeias estão a efetuar naquela zona do globo, apesar de ser um mercado muito difícil de entrar, sobretudo por causa da realidade atual das companhias do Médio Oriente.

Bibliografia

- ANDREWS, Kenneth Richmond (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 3.^a Edition, Pennsylvania, R. D. Irwin
- ANSOFF, Igor (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*, São Paulo, Atlas Editora
- BARATA, Óscar Soares (2002). *Introdução às Ciências Sociais*, Volume I, Lisboa, Bertrand Editora
- BARATA, Óscar Soares (2007). *Introdução às Ciências Sociais*, Volume II, Lisboa, Bertrand Editora
- BARNEY, Jay Bryan & HESTERLY, William (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Harlow, Pearson
- BILHIM, João (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 7.^a Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- BRANDENBURGER, Adam M. & NALEBUFF, Barry J. (1996). *Co-Opetition*, 9th Print Edition, New York, The Economist
- CACHADINHA; BEZELGA & REIS (1995). *Grupos Estratégicos e Performance das empresas no sector de construção*, Revista Portuguesa de Gestão, Nº IV/95
- CALDEIRA, Jorge (2016). *100 Indicadores de Gestão*, Coimbra, Actual
- CARVALHO, José Crespo de & FILIPE, José Cruz (2006). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*, 4.^a Edição, Lisboa, Sílabo
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul (1993). *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia*, São Paulo, Makron Books
- CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul (2005). *Administração Estratégica*, 2.^a Edição, São Paulo, Prentice Hall Brasil
- CLAUSEWITZ, Carl Von (1997). *Da Guerra*, 2.^a Edição, Lisboa, Publicações Europa-América
- COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina
- DAMIAN, I. P. M.; BORGES, L. S. & DE PÁDUA, S. I. D. (2015). A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13(2), 162-185. doi: 10.15600/1679-5350/rau.v13n2p162-185

- DUNCAN, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. doi: 10.2307/2392145
- ELGIN, C.; ATESAGAOGLU, O. E. & OZTUNALI, O. (2017). Determinants of Ticket in Turkish Aviation Industry. *Journal of Yasar University*, 12(48), 329-338. Retrieved from: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/357314>
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*, 5.^a Edição, Loures, Lusociência
- FREIRE, Paulo (2008). *Educação e mudança*, 31.^a Edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra
- GRANT, Robert M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*, 8.^a Edition, Chichester, John Wiley & Sons
- GUO CHAO, (Alex) Peng & NUNES, Miguel Baptista (2007), Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. *6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, pp. 229-236, Lisbon, Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1417274>
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L. & STRATTO, Willian O. (2004). *Contabilidade Gerencial*. 12.^a Ed., São Paulo, Prentice Hall
- HUNT, Michael (1972). Competition in the Major Home Appliance Industry, *Doctoral Dissertation*, Harvard University
- KOTLER, Philip (2000). *Administração de Marketing*, 10.^a Edição, São Paulo, Prentice Hall
- LINDON, D.; LENDREVIE, J.; RODRIGUES, J. & DIONÍSIO, P. (2002). *Mercator XXI. Teoria e Prática do Marketing*, 10.^a Edição, Lisboa, D. Quixote
- MAGRETTA, Joan (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, First Edition, Boston, Harvard Business School Publishing
- MINTZBERG, Henry (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. doi: 10.2307/41165263
- PIRES, H. M. & FERNANDES, E. (2006). Estrutura de capital, eficiência e retorno na indústria da aviação civil mundial. *Transportes*, 14(2), 5-10. ISSN: 2237-1346
- POLAT, Z. A.; ALKAN, M. & SÜRMENELI, H. G. (2017). Determining strategies for the cadaster 2034 vision using an AHP-Based SWOT analysis: A case study for the Turkish cadastral and land administration system. *Land Use Policy*, 67, 151-166. doi: 10.1016/j.landusepol.2017.05.004

- PORTER, M. E. (1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, 74(6). 61-78.
Retrieved from: [http://syv.pt/login/upload/userfiles/image/Reinventing Your business model HBR.pdf](http://syv.pt/login/upload/userfiles/image/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf)
- PORTER, Michael (1980). *Competitive Strategy*, New York, Free Press
- PORTER, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press
- PORTER, Michael (1990). *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2.^a Edição, Lisboa, Gradiva
- ROSADO, David Pascoal (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*, Lisboa, Gradiva
- ROSADO, David Pascoal (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*, Lisboa, Gravidia
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora
- SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida & TORRES, Alexandre Pavan (2015). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel
- SHARMA, M. G. & SINGH, K. N. (2017). Servitization, Coopetition, and Sustainability: Na Operations Perspective in Aviation Industry. *Vikalpa-The Journal for Decision Makers*, 42(3), 145-152. doi: 10.1177/0256090917721772
- SHATREVICH, V. (2014). Industrial Structures as competitive factor in organization development. *Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013*, 110, 871-878. doi: 10.1016/j.sbs.pro.2013.12.932
- SOTOMAYOR, Ana Maria; RODRIGUES, Jorge & DUARTE, Manuela (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*, 2.^a Edição, Carcavelos, Letras e Conceitos
- SOUSA, Maria José & BAPTISTA, Cristina (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha*, 1.^a Edição, Lisboa, Pactor Editora
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2012). *Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação)*, Lisboa, Campus-TAP
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2013). *Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação)*, Lisboa, Campus-TAP
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2014). *Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação)*, Lisboa, Campus-TAP

- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2015). *Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação)*, Lisboa, Campus-TAP
- TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. (2016). *Relatório de Gestão e Contas do Exercício (Consolidação)*, Lisboa, Campus-TAP
- TAP (2012). *Relatório de Sustentabilidade*, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TAP (2013). *Relatório de Sustentabilidade*, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TAP (2014). *Relatório de Sustentabilidade*, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TAP (2015). *Relatório de Sustentabilidade*, [policopiado], Lisboa, Campus-TAP/Departamento Financeiro
- TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora
- TEIXEIRA, Sebastião (2013). *Gestão das Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Verlag Dashofer
- TZU, Sun (2011). *A Arte da Guerra*, 1.^a Edição, Lisboa, Vogais
- WHEELEN, Thomas L. & HUNGER, David L. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, 11th Edition, London, Pearson
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. & PARNELL, John (2000). *Administração Estratégica: Conceitos*, 2.^a Edição, São Paulo, Atlas Editora

Websites Consultados:

- <https://gestaoadvbr.wordpress.com/2011/09/14/swot-ou-swat/>, consultado no dia 14/03/18 às 23h07m
- <http://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/grupo-tap>, consultado no dia 22/04/2018 às 23h31m.
- https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm, consultado no dia 14/03/18 às 23h07m.
- <http://www.tapportugal.com/Info/pt/frota-historia/historia>, consultado no dia 07/01/18 às 19h37m.
- <http://www.anac.pt/VPT/GENERICOLEGSLACAOREGULAMENTACAO/Paginas/LegislaaoRegulamentacao.aspx>, consultado no dia 14/04/18 às 16h10m.

<https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2017-10-24-01-pr.pdf>, consultado no dia 11/04/18 às 17h03m

<https://www.tsf.pt/sociedade/interior/ponte-aerea-da-tap-transporta-2-mil-passageiros-por-dia-5751589.html>, consultado no dia 18/04/18 às 19h03m.

<http://www.presstur.com/empresas---negocios/aviacao/tap-disputa-segmento-no-frills-mas-nos-nao-somos-uma-companhia-low-cost-paula-canada/>, consultado no dia 18/04/18 às 20h23m.

http://www.abear.com.br/uploads/arquivos/dados_e_fatos_arquivos_ptbr/Agenda2020_PORT_010714.pdf, consultado no dia 23/04/18 às 18h27m.

<http://www.presstur.com/empresas---negocios/aviacao/tap-termina-2016-com-aumento-de-passageiros-nos-aeroportos-espanhois-acima-de-50-/>, consultado no dia 23/04/18 às 19h15m.

<https://eco.pt/2016/11/17/tap-quer-triplicar-voos-para-os-eua-para-70-por-semana/>, consultado no dia 23/04/18 às 19h53m.

https://www.flytap.com/mediaRep/editors/Contentimages/2016_BRANDED/LP_BRANDED_NEW/TAP BrandedProducts_PT.pdf, consultado no dia 23/04/18 às 23h41m.

<https://gestaoadvbr.wordpress.com/2011/09/14/swot-ou-swat/>, consultado no dia 14/03/18 às 23h07m.

<http://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/grupo-tap>, consultado no dia 22/04/2018 às 23h31m.

Relatórios Anuais – Grupo TAP:



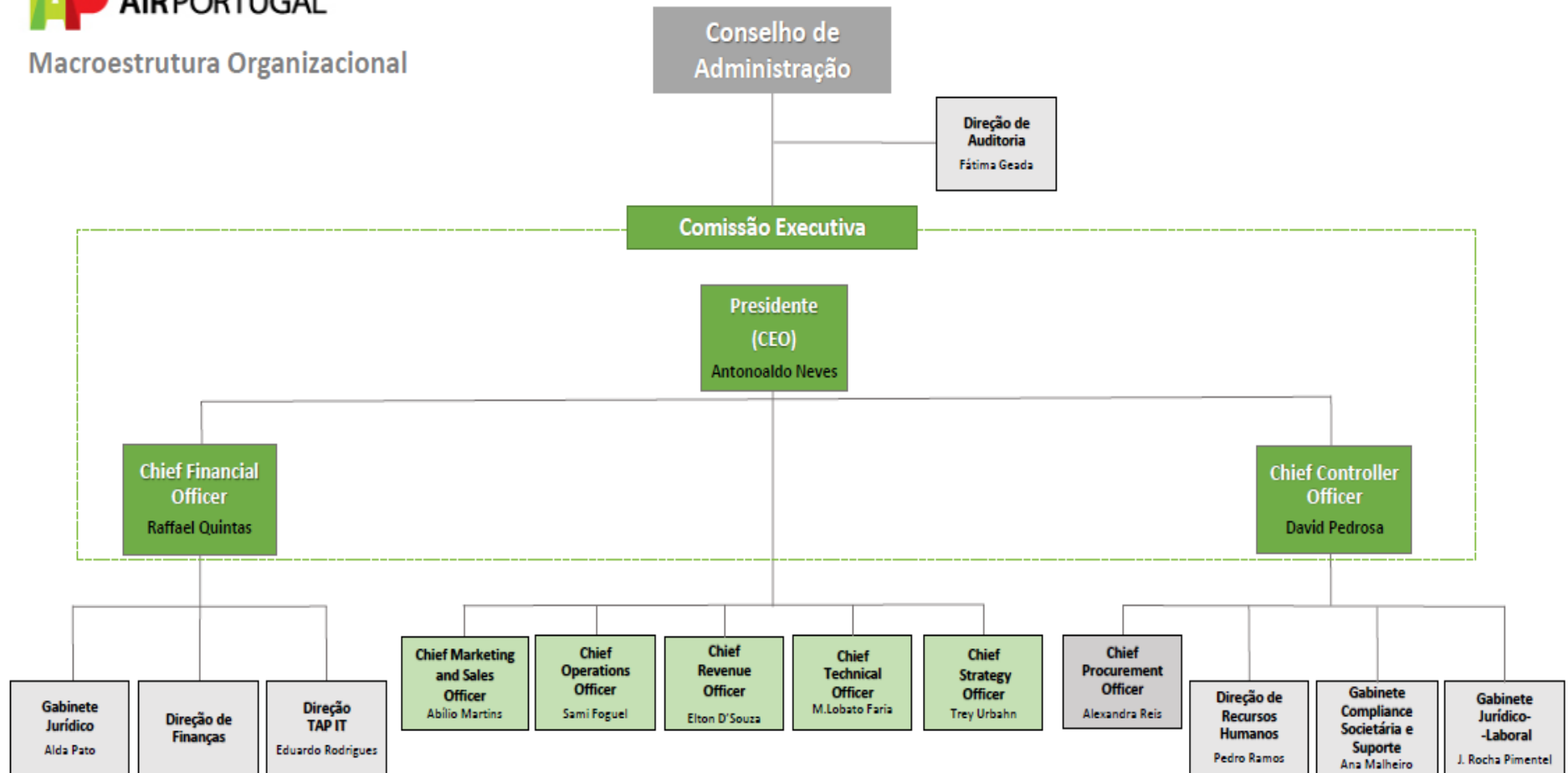
<http://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/relatorios-anuais>

Anexos

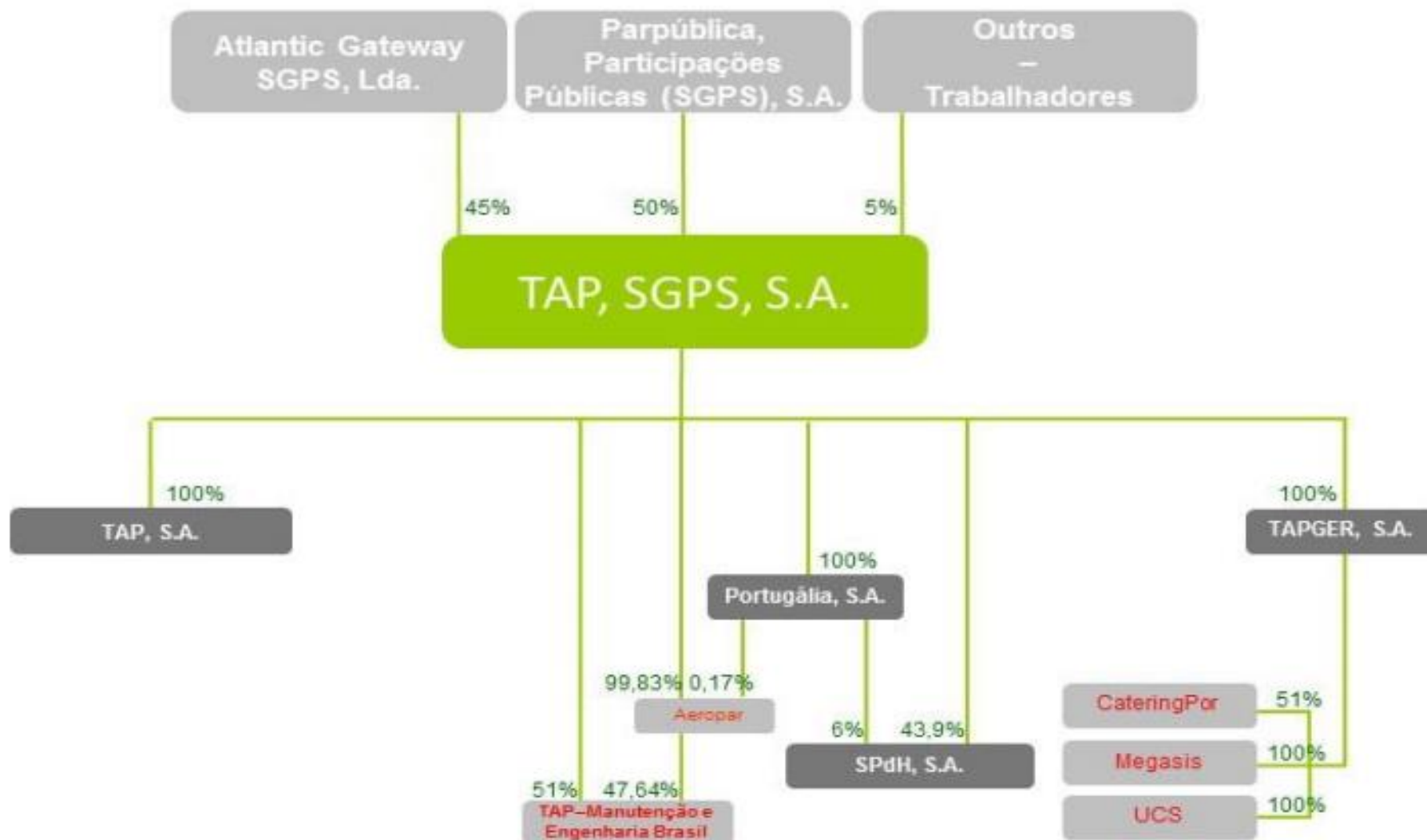
Anexo 1 – Macroestrutura TAP, SA (TAP SERVIÇOS)



Macroestrutura Organizacional

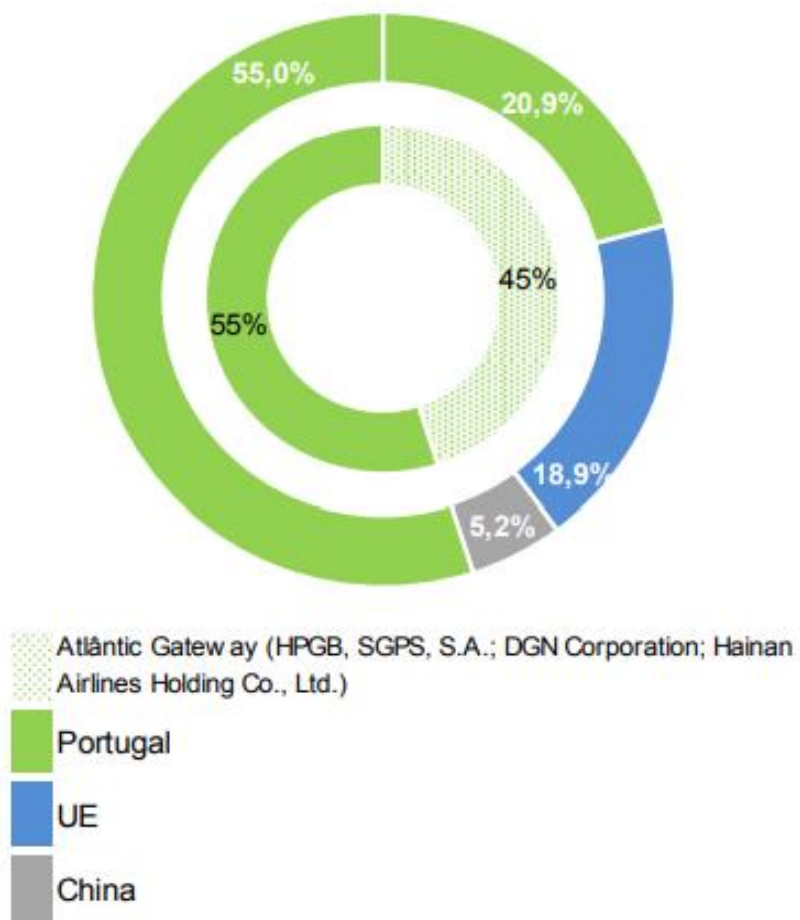


Anexo 2 – Macroestrutura Grupo TAP, SGPS

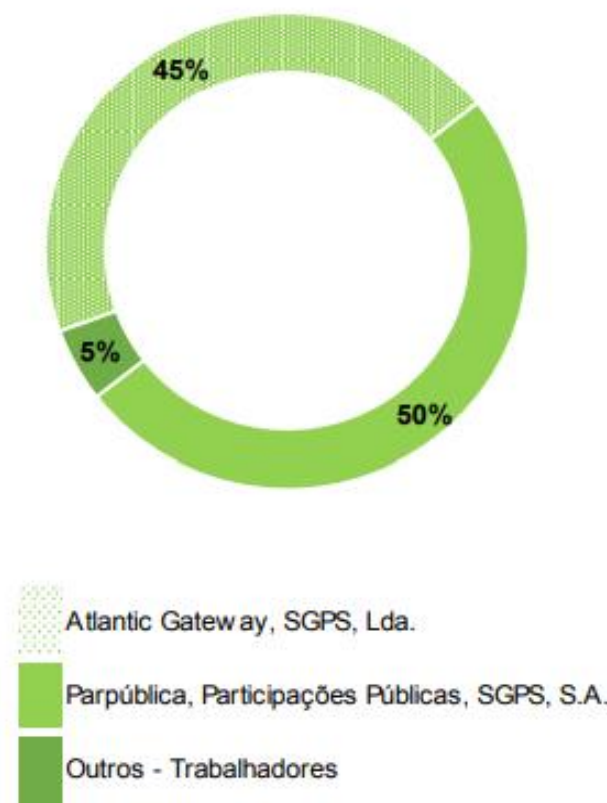


Anexo 3 – Estrutura Acionista do Grupo TAP (31 dezembro 2017)

Repartição geográfica da estrutura acionista



Repartição da estrutura acionista por tipo de investidor



Anexo 4 – Todos os destinos TAP (flytap.com)



Costa do Marfim
Abidjan



Holanda
Amesterdão



Gana
Acra



Espanha
Astúrias

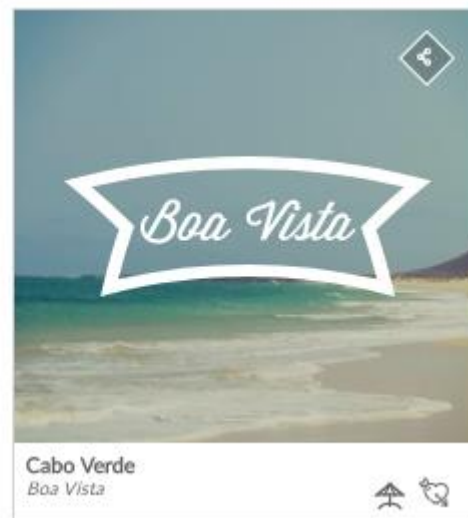
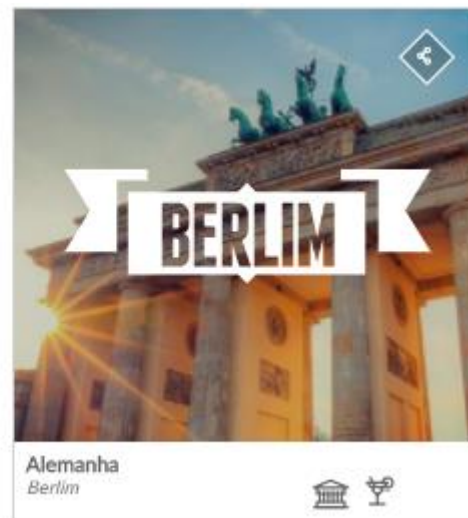
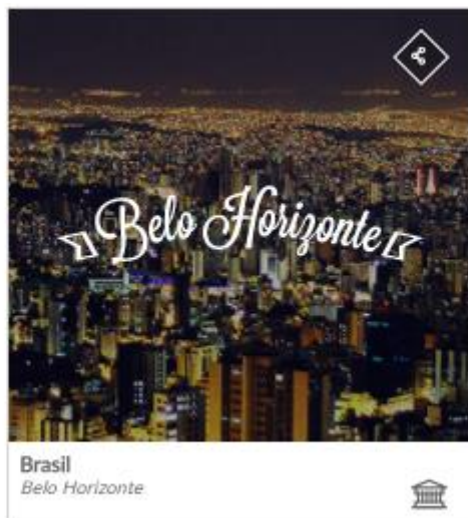


Espanha
Alicante



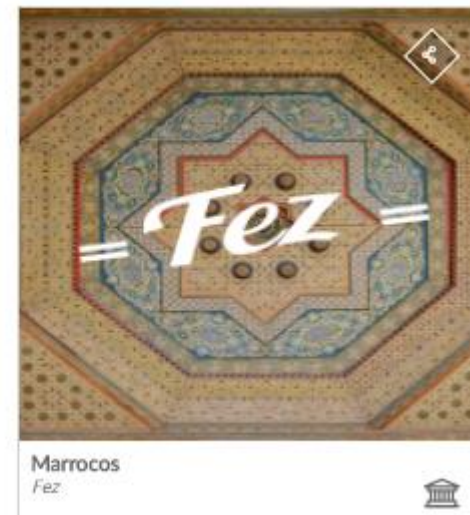
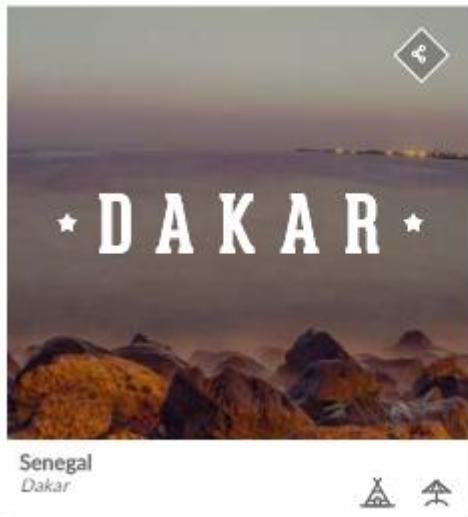
Espanha
Barcelona



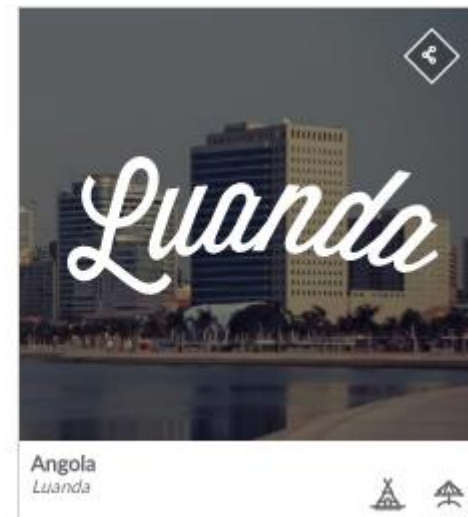
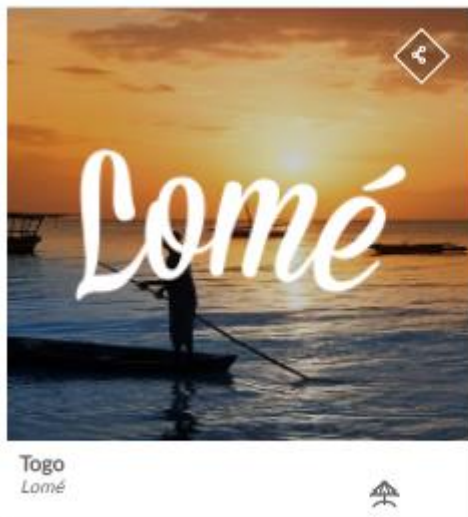
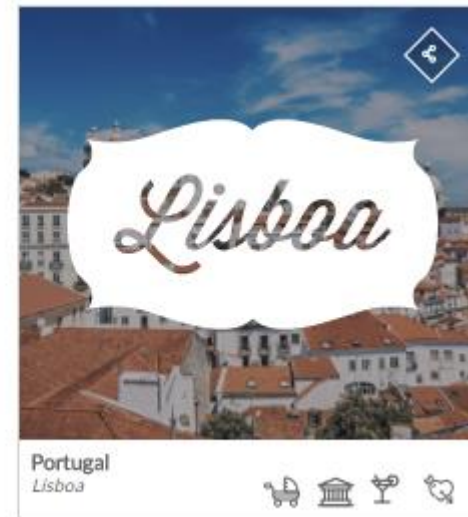


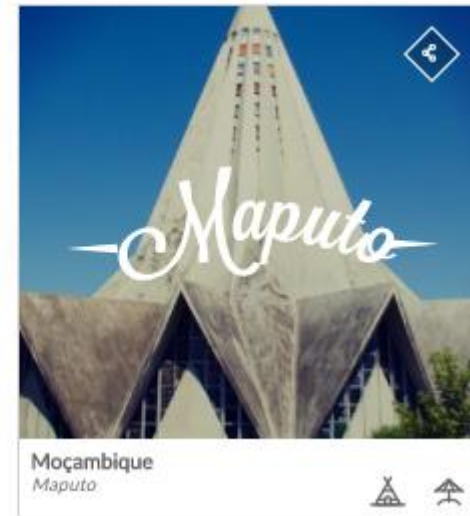


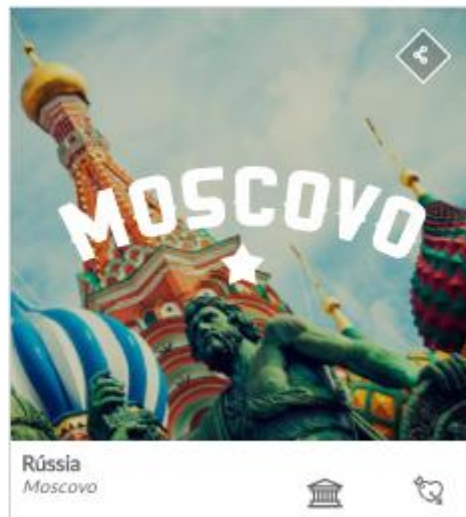


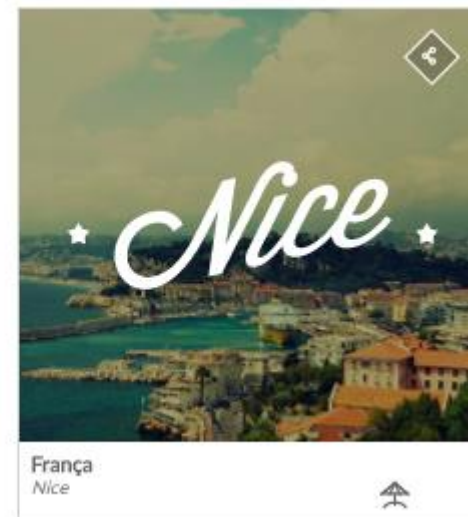
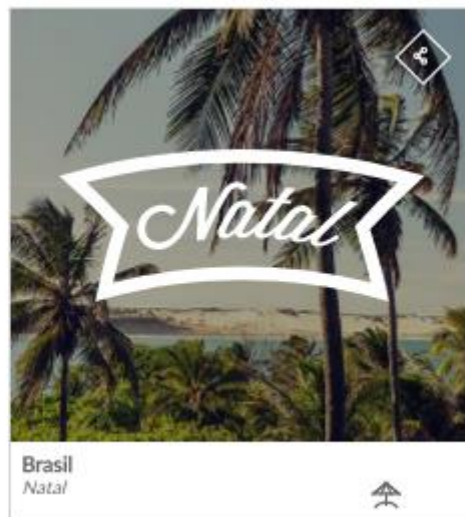


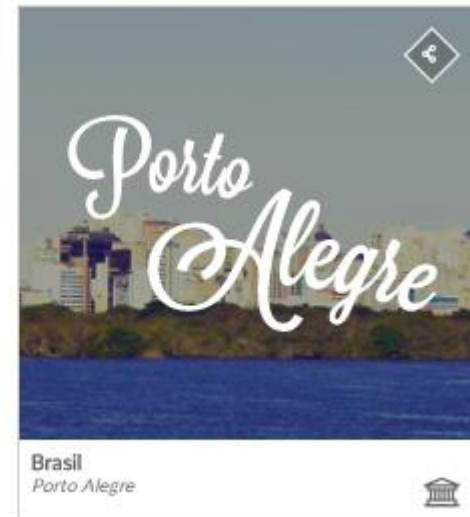


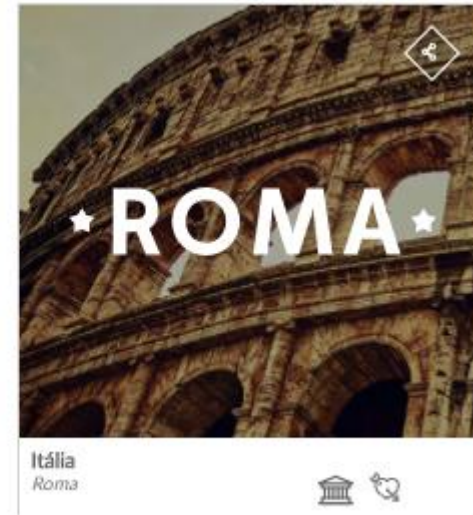
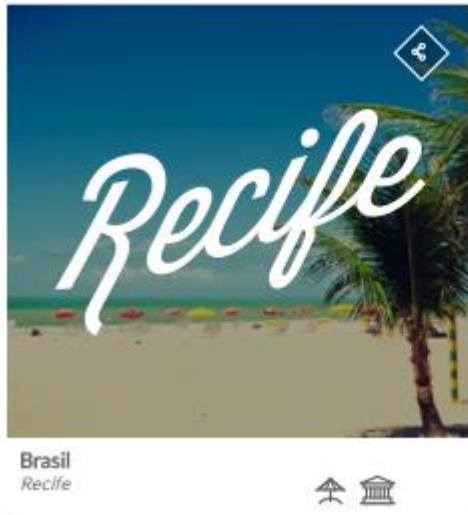


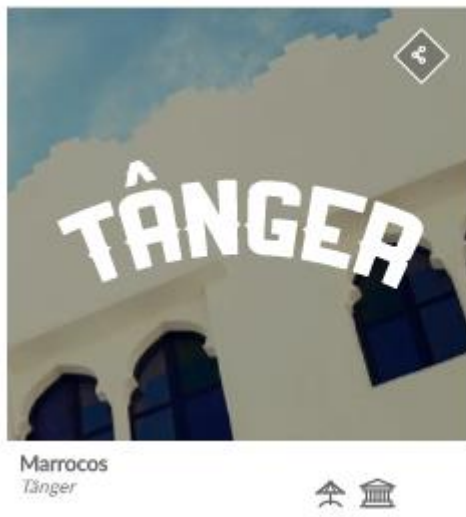














Anexo 5 – As novas tarifas para Europa e Norte de África

Opções com custo adicional	<ul style="list-style-type: none"> Bagagem de Porão Reserva de Standard Seat Reserva de Front Seat Reserva de Exit Row Seat Acesso ao Fast Track Acesso ao Lounge 	<ul style="list-style-type: none"> Alteração de Reserva Reserva de Standard Seat Reserva de Front Seat Reserva de Exit Row Seat Acesso ao Fast Track Acesso ao Lounge 	<ul style="list-style-type: none"> Alteração de Reserva Reserva de Front Seat Reserva de Exit Row Seat Acesso ao Fast Track Acesso ao Lounge 	<ul style="list-style-type: none"> Reembolso do Bilhete Reserva de Exit Row Seat Acesso ao Lounge 	<ul style="list-style-type: none"> Alteração de Reserva Reembolso do Bilhete 	TOP EXECUTIVE <ul style="list-style-type: none"> Alteração de Reserva Reembolso do Bilhete Valet Parking (Lisboa e Porto) Parking (Lisboa, Porto, Faro e Funchal) Embarque Diferenciado Acesso ao Lounge Acesso ao PCC Premium Customer Centre Acesso ao Fast Track Bagagem Prioritária Reserva de Lugar Bagagem de Porão (1pc até 23kg) Bagagem de Mão Adicional Acesso ao Kiosk Digital Refeição a Bordo Milhas 200% Check-in Online e Prioritário
	DISCOUNT <ul style="list-style-type: none"> Upgrade com Cash Upgrade com Milhas Bagagem de Mão (1pc até 8kg) Acesso ao Kiosk Digital Refeição a Bordo Milhas 10% Check-in Online 	BASIC <ul style="list-style-type: none"> Upgrade com Cash Upgrade com Milhas Bagagem de Porão (1pc até 23kg) Bagagem de Mão (1pc até 8kg) Acesso ao Kiosk Digital Refeição a Bordo Milhas 40% Check-in Online 	CLASSIC <ul style="list-style-type: none"> Upgrade com Cash Upgrade com Milhas Reserva de Standard Seat Bagagem de Porão (1pc até 23kg) Bagagem de Mão (1pc até 8kg) Acesso ao Kiosk Digital Refeição a Bordo Milhas 70% Check-in Online 	PLUS <ul style="list-style-type: none"> Upgrade com Cash Upgrade com Milhas Embarque Diferenciado Alteração de Reserva Reserva de Front Seat Acesso ao Fast Track Bagagem Prioritária Reserva de Standard Seat Bagagem de Porão (1pc até 23kg) Bagagem de Mão (1pc até 8kg) Acesso ao Kiosk Digital Refeição a Bordo Milhas 100% Check-in Online e Prioritário 	EXECUTIVE <ul style="list-style-type: none"> Embarque Diferenciado Acesso ao Lounge Acesso ao PCC Premium Customer Centre Acesso ao Fast Track Bagagem Prioritária Reserva de Lugar Bagagem de Porão (1pc até 23kg) Bagagem de Mão Adicional Acesso ao Kiosk Digital Refeição a Bordo Milhas 150% Check-in Online e Prioritário 	
Classe Económica				Classe Executiva		

Anexo 6 – A frota TAP



Airbus A340-300



Airbus A330-200



Airbus A321-200



Airbus A320-200



Airbus A319-100



Embraer 195



Embraer 190



ATR 72-600